



3 K's: kwaliteit, kosten en kwetsbaarheid

Bijlagenboek

61634

7 oktober 2019

Inhoud

1. Bevindingen kwaliteit	3
1.1 Doelstelling	3
1.2 Inspanningen	3
1.3 Feitelijke ontwikkeling	4
1.4 Meningen van stakeholders	6
1.5 Bijlagen kwaliteit	12
1.5.1 Normen eerstelijnsdienstverlening	12
1.5.2 Visie op dienstverlening en drie pijlers van eerstelijns dienstverlening	13
1.5.3 Organisatieagenda: 13 projecten	14
1.5.4 Vier thema's organisatieontwikkeling	14
1.5.5 Ontwikkeling van functies en formatie HLTsamen	29
Startformatie	29
Gentlemens agreement: Afspraken tot de start van werkorganisatie HLT Samen	29
Basistaken, plustaken en mintaken	29
Nieuwe taken sinds de start van HLTsamen	30
Formatieonderzoek domein Maatschappelijke ontwikkeling 2017	32
Personeelsmonitor A&O fonds	33
Formatie onderzoek 2012	33
1.5.6 Monitor HLTsamen: 0-, 1- en 2-meting: Audits basisregistratie Persoonsgegevens en digitale volwassenheid van producten	16
1.5.7 Ontwikkeling klantcontactkanalen	16
1.5.8 Burgerpeiling Waarstaatjegemeente	18
1.5.9 Monitor HLTsamen: 0-, 1- en 2-meting	20
1.5.10 Digitale volwassenheid van gemeentelijke producten	21
1.5.11 Tijdige betaling aan ondernemers	22
1.5.12 Cliënt ervaringsonderzoeken Wmo	23
2. Bevindingen ontwikkeling kwetsbaarheid	24
2.1 Doelstelling	24
2.2 Feitelijke ontwikkeling	25
2.3 Mening van stakeholders	26
2.4 Bijlagen bij bevindingen ontwikkeling kwetsbaarheid	28
2.4.1 Monitor HLTsamen: 0-, 1- en 2-meting	28
2.4.2 Beleving van resultaten door belanghouders	28
3. Bevindingen ontwikkeling kosten	36
3.1 Doelstelling	36
3.2 Inspanningen	37
3.3 Feitelijke ontwikkeling	37

3.4	Mening van stakeholders	39
3.5	Bijlagen bij bevindingen doelstelling kosten	41
3.5.1	Doelen en kaders	41
3.5.2	Monitor HLTsamen	42
3.5.3	Spelregels basis-, plus- & mintaken	44

1. Bevindingen ontwikkeling kwaliteit

In dit hoofdstuk zijn bevindingen rond de kwaliteitsontwikkeling van HLTsamen beschreven. Eerst is de doelstelling geanalyseerd (paragraaf 1). Vervolgens is op hoofdlijnen beschreven welke inspanningen zijn geleverd om het doel te realiseren (paragraaf 2). Daarna is de feitelijke ontwikkeling (paragraaf 3) en de mening van stakeholders (paragraaf 4) beschreven. Tot slot zijn in paragraaf 5 alle bijlagen opgenomen die horen bij de bevindingen van dit hoofdstuk.

1.1 Doelstelling

In het bedrijfsplan wordt 'Het verbeteren van de dienstverlening' als doel gedefinieerd voor de 'K' van kwaliteit, met de volgende subdoelen:

- Kwaliteitsimpuls werkorganisatie HLT Samen.
- Verbeterde dienstverlening aan bestuurders.
- Verbeterde dienstverlening aan inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties.

Met de 'kwaliteitsimpuls' van HLTsamen wordt bedoeld dat kwaliteit van de organisatie omhoog gaat 'door systeemingenrepen, zoals het harmoniseren van ICT-systemen en het toepassen van nieuwe technologieën in dienstverlening, door te investeren in lean processen, medewerkerontwikkeling en aantrekkelijk werkgeverschap'. Bestuurlijk wordt in eerste aanleg prioriteit gegeven aan een kwaliteitsimpuls ten aanzien van het sociaal domein, economie en dienstverlening, aldus het bedrijfsplan.

De 'klant' is gedefinieerd als (extern) de inwoner, ondernemer en (maatschappelijke) organisatie en is (intern) de bestuurder; college- en raadsleden van de HLT-gemeenten. Beoogd wordt dat de 'klant' betere dienstverlening ervaart ten opzichte van de situatie voor HLTsamen.

In de visie op dienstverlening is de kwaliteit van dienstverlening vertaald. De visie gaat uit van een zeer klantgerichte organisatie met het jaar 2020 als het jaar waarin de onderdelen uit de visie worden gerealiseerd. De lat ligt hoog. Niet zomaar goede dienstverlening, maar 'het overtreffen de verwachtingen van de klant (intern en extern)' wordt nagestreefd.

Er zijn normen met kpi's opgesteld voor alle eerstelijns dienstverlening, zoals voor telefonie. Deze zijn als bijlage opgenomen. De indicatoren zijn nog in ontwikkeling.

1.2 Inspanningen

Om de kwaliteit van dienstverlening te kunnen verbeteren, zijn bij de start van HLTsamen in het bedrijfsplan focusgebieden en bijhorende maatregelen gedefinieerd. Enerzijds is voorzien om te focussen op systeemingenrepen (Harmoniseren van ICT-systemen, toepassen van nieuwe technologieën in dienstverlening, LEAN-methodiek toepassen op (geharmoniseerde) werkprocessen). Anderzijds gaat het om structurele en gerichte aandacht voor diverse HRM-aspecten in de professionele ontwikkeling van medewerkers (stimuleren van mobiliteit (HLT@work), vormgeven van organisatiebreed strategisch opleidingsplan, gerichte competentieontwikkeling van management en medewerkers, betere doorgroeimogelijkheden, nieuwe specialistische functies). Op basis van gesprekken en rapportages blijkt dat deze maatregelen ook worden ingezet.

Tevens wordt er in het bedrijfsplan gerefereerd naar een voor 1 januari 2017 op te stellen kwaliteitsverbeterplan om bovenstaande focusgebieden te laten slagen en te laten leiden tot het initiële hogere doel – verbeteren van de dienstverlening. Dit kwaliteitsverbeterplan is in praktijk de organisatievisie en organisatieagenda geworden. Aspecten van de organisatievisie en de organisatie agenda (meer informatie is als bijlage opgenomen) zijn hieronder overgenomen.

Visie HLTsamen

HLT samen staat in verbinding met de samenleving en werkt 'van buiten naar binnen'. Wij leveren 'service op maat' en delen ons sterk opgebouwde netwerk met belanghebbenden. We denken vanuit de opgave die er ligt, vanuit 'de bedoeling' en niet de regels. Wij maken het de samenleving mogelijk om zelf te handelen en vormen het verlengstuk van trends in de samenleving. Mensen kunnen rekenen op onze steun waar nodig. In ons werk maken we gebruik van nieuwe technologieën en leveren we persoonlijk vakmanschap. Wij zijn een krachtige partner in de regio en in de diverse strategische samenwerkingen (regionaal, provinciaal en landelijk) waar we deel van uitmaken. Wij zijn die werkgever waar je bij wilt werken, waar je trots op bent. Samenwerking en eigen verantwoordelijkheid vinden wij belangrijk. Medewerkers kunnen veel leren bij ons zodat zij groeien in hun persoonlijke vaardigheden

Uit de visie blijkt veel ambitie. HLT samen wil zich ontwikkelen tot een sterke partner van de samenleving, de regio en verder. Waarbij 'mogelijk maken' en initiatieven van de samenleving faciliteren voorop staat. Ook wil HLT samen een moderne organisatie en goede werkgever zijn waar je als medewerker sterke professionele groei kunt doormaken.

Het bestuur heeft in de loop van dit jaar een aantal thema's benoemd waarop HLT samen de kwaliteit van haar werkzaamheden kon verhogen. Vanuit deze signalen (overigens ook vanuit leidinggevend) zijn vier thema's benoemd die extra aandacht krijgen. De directie is hiermee aan de slag gegaan. Het gaat om:

1. Samen effectief sturen (sturingsvraagstuk)
2. Samen realistische plannen maken, efficiënt & effectief uitvoeren en successen vieren! (werkdruk)
3. Samen en in afstemming werken (integraliteit)
4. Samen opereren in een complexe omgeving

Per thema zijn het doel, de gewenste resultaten en interventies bedacht om de gewenste resultaten te kunnen realiseren. De vier thema's zijn in een sturingsdocument uitgewerkt, bedoeld als leidraad voor HLT bestuur, de directie en de taskforce 'Samen verbinden en ontwikkelen'¹. De uitwerking is als bijlage opgenomen.

1.3 Feitelijke ontwikkeling

Hieronder zijn achtereenvolgens de belangrijkste feitelijke ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit beschreven.

Kwaliteitsontwikkeling op basis van bestuursrapportages

In de bestuursrapportages van 2017 en 2018 is beschreven welke activiteiten alle domeinen hebben ondernomen en hoe deze domeinen zich ontwikkelen. Dit biedt onder andere inzicht in de ontwikkeling van kwaliteit. Duidelijk is dat in meerdere domeinen de beoogde maatregelen uit het bedrijfsplan daadwerkelijk worden uitgevoerd. Processen en bijbehorende ICT worden bijvoorbeeld steeds verder geharmoniseerd en geoptimaliseerd. Ook zien we dat nieuwe specialistische functies zijn ontstaan. Opleiding en ontwikkeling van medewerkers heeft duidelijk de aandacht. 'Fitte medewerkers', 'duurzaam werkgeverschap', 'duurzame inzetbaarheid' zijn onder andere termen waaruit de ambitieuze HR-ambities blijken. Het stimuleren van mobiliteit en het doorgroeien van medewerkers zijn in de rapportages ook beschreven vanuit HLT@work (o.a. 'de juiste persoon op de juiste plek').

Talentontwikkeling

Uit OR notulen (19 juli 2019) blijkt hoe talenten van medewerkers worden geanalyseerd en geëvalueerd. Hieruit valt af te leiden dat maatwerk wordt toegepast en ook dat de verbinding met de organisatiedoelen wordt gemaakt. 'Het gebeurt op verschillende manieren bij de teams/domeinen. Het gaat om maatwerk. In feite is het per team verschillend en ook weer per medewerker. Wel moeten de drie K's en S terugkomen in de gesprekken (kosten verlagen, kwaliteit verbeteren, kwetsbaarheid verminderen en strategische positie versterken). Ook is de

¹ Doelen, resultaten, interventies directie-bestuur HLT samen.

aandacht voor de medewerker van belang. Iedere leidinggevende moet oog hebben voor het boeien en binden van de medewerker'.

De gemiddelde besteedde opleidingskosten per medewerker zijn in 2018 met € 1.262 in 2018 hoger dan het gemiddelde in vergelijkbare organisatiegrootte van € 1.043, aldus het A&O fonds.

Ontwikkeling klantcontactkanalen

In 2017 zijn 'key prestatie indicatoren' met normen (kpi's) ontworpen voor de klantcontactkanalen. Ook zijn deze, daar waar mogelijk, gemeten over het jaar 2017 en 2018. Resultaten zijn in de bijlagen opgenomen. De klanttevredenheid laat op basis van een meting in 2018 zien dat de contactkanalen op / rond de normen scoren. We lichten de meest opvallende onderdelen toe:

- Telefonienormen worden in 2018 gehaald. Wettelijke termijnen van wabo gerelateerde vergunningaanvragen worden op tijd behandeld. Voor APV- gerelateerde vergunningen zijn de HLT-gemeenten nooit in gebreke gesteld, waardoor verondersteld wordt dat ook deze allen binnen wettelijke termijnen zijn afgehandeld.
- De afhandeling van terugbelnotities is een aandachtspunt. Wachttijden bij Burgerzaken zijn in beide jaren nog niet op het gewenste normniveau. De website is een aandachtspunt, evenals telefonie in Lisse.
- Opvallend is dat gemeente Teylingen op het totaal een halve punt hoger scoort dan gemeente Lisse.

Audits basisregistratie Persoonsgegevens

Na het opstellen van het bedrijfsplan is in 2017 (0-meting), 2018 (1-meting) en 2019 (2-meting) een monitor uitgezet onder de medewerkers, colleges, raden en partners van HLTsamen. Het doel van de monitor is om met de antwoorden uit de monitor de raden en colleges te informeren over de ontwikkeling van de organisatie. In de bijlagen is een tabel opgenomen. De uitkomsten van de audits basisregistratie persoonsgegevens (BRP) laat zien dat de metingen steeds een goede score hebben opgeleverd.

Digitale volwassenheid van producten

De digitale volwassenheid van producten, een belangrijk item voor moderne en klantgerichte organisaties, is sinds de 0-meting verbeterd en gegroeid tot meer dan de gestelde normen. Verdere verdieping op de digitalisering van producten laat het volgende zien:

- Digitale volwassenheid producten voor inwoners: In iedere afzonderlijke gemeente is sinds 2014 jaarlijks progressie te zien in de digitale volwassenheid van producten. In de drie gemeenten samen is dat gemiddeld genomen ook het geval. Wat positief opvalt is dat met name in 2017 en 2018 een grote sprong voorwaarts wordt gemaakt. Gemeente Teylingen scoort sinds 2015 hoger dan het Nederlands gemiddelde. Voor Hillegom en Lisse geldt juist een lagere score dan het Nederlandse gemiddelde in de jaren 2014-2017 en een hogere score dan het gemiddelde in 2018. De scores van de drie gemeenten opgeteld laat sinds 2014 zien dat gemiddeld genomen steeds onder het landelijke gemiddelde wordt gescoord en in 2018 juist boven het gemiddelde.
- Digitale volwassenheid producten voor ondernemers: In Hillegom en Lisse is sinds 2014 jaarlijks progressie te zien in de digitale volwassenheid van producten. In Teylingen is sinds 2015 een dipje te zien, waarbij vermeld moet worden dat Teylingen jaarlijks aanzienlijk hoger scoort dan Lisse en Hillegom. In de drie gemeenten samen genomen is ieder jaar progressie te zien. Wat positief opvalt is dat met name in 2018 een grote sprong voorwaarts wordt gemaakt, een duidelijk grotere sprong dan het landelijk gemiddelde. Gemeenten Hillegom en Lisse scoren van 2014 tot en met 2017 onder het landelijk gemiddelde en in 2018 boven het gemiddelde. Gemeente Teylingen scoort juist in alle jaren boven het landelijk gemiddelde.

Tijdige betaling aan ondernemers

Het Ministerie van Economische Zaken laat jaarlijks onderzoek doen naar de betalingsdiscipline van overheden, uitgedrukt in een percentage van betaling binnen een norm van 30 dagen. Een tabel met jaarlijkse HLT-gegevens is als bijlage opgenomen.

Gemiddeld genomen betalen de HLT-gemeenten in de jaren 2015-2017 facturen minder snel dan gemeenten van vergelijkbare grootte. In 2018 is de betalingstermijn iets boven het landelijk gemiddelde. Tussen de drie gemeenten is relatief veel verschil te zien in de resultaten. Ook in de jaren dat de ambtelijke fusie organisatie actief is. Mogelijk is een verklaring hiervoor dat verschillende werkprocessen worden gehanteerd.

Kwaliteit van bezwaarschrift- en klachtafhandeling

Klachten en de wijze van afhandeling daarvan zijn doorgaans een indicator van kwaliteit van de organisatie. In 2018 hebben de klachten-/bezwaarcommissies een jaarverslag uitgebracht. Hieruit blijkt: Wetgeving en beleid worden doorgaans correct toegepast, evenals de tijdige afhandeling. De commissie beveelt aan om door te gaan met investeren in de informele aanpak bij het behandelen van bezwaarschriften. Bezwaarmakers waarderen deze aanpak. Ontwikkelpunten zijn gericht op de kwaliteit van informatieverstrekking, motivering van besluiten en vastleggen van mondelinge afspraken. Specifiek ten aanzien van klachtenbehandeling beveelt de commissie aan de snelle en informele aanpak van klachtenbehandeling voort te zetten. Een ontwikkelpunt is in sommige gevallen de bejegening vanuit Burgerzaken en buitenruimte.

Management letter 2018

Uit de management letter 2018 van de accountant komen de volgende citaten:

- 'In 2017 is een aantal keuzes gemaakt in de organisatie van de werkprocessen waarbij bewust is gekozen voor een lager niveau interne controle ten gunste van snellere doorlooptijden. Wij merken dat HLTsamen volop in ontwikkeling is. Op verschillende niveaus wordt uitvoering gegeven om het 'Huis op orde' te realiseren'.
- 'In 2018 is een aantal maatregelen van interne beheersing ingevoerd om het niveau van interne controle te verhogen, echter het is HLTsamen nog niet gelukt deze interne controlemaatregelen bij alle transacties juist en volledig uit te voeren'.
- 'De uitvoering van de interne beheersing in belangrijke ondersteunende processen zoals inkoop en betalingen is nog voor verbetering vatbaar. Het uiteindelijk volledig doorvoeren van de gewenste procesaanpassingen zal daadwerkelijk pas kunnen worden afgerond nadat HLTsamen de invoering van één financieel pakket per 1 januari 2019 heeft gerealiseerd. Vervolgens zal het nog tijd en moeite kosten de nieuwe werkwijzen volledig 'in te regelen'.
- 'Wij kunnen slechts in beperkte mate steunen op de werking van de aanwezige interne beheersingsmaatregelen. Het gevolg is dat wij onze werkzaamheden gegevensgericht, dat wil zeggen transactiegericht, moeten uitvoeren. Hierbij zullen wij onze werkzaamheden moeten uitbreiden om het vereiste zekerheidsniveau te kunnen bereiken'.
- 'Wij hebben er vertrouwen in dat de organisatie de gesignaleerde tekortkomingen zal kunnen oplossen en de aanbevelingen zal kunnen implementeren. Dit vraagt echter wel tijd en aandacht van het management waarbij de implementatie en realisatie van de verbeteringen periodiek zal moeten worden gemonitord en de werking zal moeten worden bevestigd door de resultaten van de verbijzonderde interne controleonderzoeken'.

1.4 Mening van stakeholders

Hieronder zijn bevindingen opgenomen die iets zeggen over hoe stakeholders de kwaliteitsontwikkeling van HLTsamen ervaren en wat ze er van verwachten. Gestart wordt met een aantal klantonderzoeken. Vervolgens zijn bevindingen op basis van gesprekken uitgewerkt.

Burgerpeiling Waarstaatjegemeente

De gemeenten Lisse en Teylingen hebben in 2015 (voor de start van de samenwerking) en de drie HLT-gemeenten in 2018 (na de start van de samenwerking) ieder een onderzoek laten uitvoeren naar de wijze waarop inwoners de gemeentelijke relatie en dienstverlening ervaren. De resultaten zijn als bijlage opgenomen en vergeleken met wat gemiddeld is in vergelijkbare gemeenten. De meest opvallende bevindingen op basis van de onderzoeken zijn de volgende²:

- Het totaal aan inspanningen van de HLT gemeenten wordt in 2018 (en in Lisse en Teylingen ook in 2015) door inwoners prima gewaardeerd, in alle gemeenten rond het landelijk gemiddelde.
- Gemeente Teylingen scoort op alle categorieën hoger dan gemeenten Lisse en Hillegom.

Overige bevindingen zijn: Het zorgen voor een prettige woon- en leefomgeving wordt door inwoners in de drie gemeenten net iets hoger dan landelijk gemiddeld gewaardeerd. Directe dienstverlening wordt in de drie gemeenten rond het landelijk gemiddelde gewaardeerd, met gemeente Teylingen als koploper. Van de waardering van digitale dienstverlening door de HLT-gemeenten is weinig bekend. Alleen van 2015 is voor gemeenten Lisse en Teylingen bekend dat in dat jaar resp. net iets onder en iets boven het landelijk gemiddelde wordt gescoord. Communicatie en voorlichting door de HLT-gemeenten wordt prima gewaardeerd, rond het landelijk gemiddelde.

Ten aanzien van de relatie tussen inwoner en gemeente zijn de meest opvallende bevindingen als volgt.

- De inspanningen die de drie gemeenten plegen in de relatie tussen inwoner en gemeente wordt door de inwoner overwegend prima tot goed gewaardeerd.
- In Lisse is op meerdere categorieën een afname van inwonertevredenheid te zien tussen 2015 en 2018.
- Ook in deze categorie scoort Teylingen hoger dan Lisse en Hillegom en het landelijk gemiddelde.
- De samenwerking van gemeente met inwoners wordt in Teylingen en Lisse in 2015 iets hoger dan landelijk gemiddeld gewaardeerd. In 2018 in Hillegom en Lisse juist iets onder het landelijk gemiddeld.

Overige bevindingen uit deze burgerpeilingen zijn de volgende:

- Het betrekken van inwoners bij plannen, activiteiten en voorzieningen wordt door inwoners in de drie gemeenten, zowel in 2015 als in 2018 overwegend positiever gewaardeerd vergeleken met het landelijk gemiddelde. In Teylingen ervaren inwoners en organisaties in 2015 en 2018 relatief veel ruimte om ideeën en initiatieven te realiseren. In Lisse en Hillegom in 2018 juist iets onder gemiddeld.
- Luisteren naar de mening van inwoners wordt in Hillegom en Teylingen met name hoger gewaardeerd.
- De flexibiliteit in opstelling van de gemeenten wordt in Hillegom en Teylingen prima gewaardeerd. Voor gemeente Lisse valt duidelijk op dat het percentage (zeer) tevreden inwoners op dit gebied is gehalveerd tussen 2015 en 2018 en in 2018 ver onder het landelijk gemiddelde ligt.
- Betrouwbaarheid van de gemeente (doen wat je zegt te doen) wordt met name in Hillegom en Teylingen goed gewaardeerd. In Lisse is hier juist een lagere score en afname te zien.
- Vertrouwen in de manier waarop de gemeente bestuurd wordt, is het hoogst in Teylingen (en aanzienlijk hoger dan het landelijk gemiddelde). In Lisse wordt in 2015 net iets boven het gemiddelde en in 2018 onder het gemiddelde gescoord. Hillegom scoort in 2018 op het gemiddelde.
- Voldoende toezicht houden op het naleven van regels wordt in de drie gemeenten rond het landelijk gemiddelde gewaardeerd.

² Met als kanttekening dat gemeente Hillegom in 2015 geen burgerpeiling liet uitvoeren.

Monitor HLTsamen: 0-, 1- en 2-meting

Hieronder is de beleving van HLTsamen medewerkers en partners ten aanzien van kwaliteitsontwikkeling geanalyseerd op basis van de monitor. In de bijlagen is hiervan een uitgebreide tabel opgenomen.

- Externe dienstverlening:
 - Partners waarden de dienstverlening van de gemeente Teylingen in de 1-meting hoger dan in de 0-meting.
 - Medewerkers geven HLTsamen op de onderwerpen hostmanship, bereikbaarheid, tijdigheid en dienstverlening intern een lager cijfer in de 2-meting dan in de 0-meting. Ofwel, de score neemt af.
- Interne dienstverlening:
 - De colleges waarden de dienstverlening van HLT Samen op alle vier de onderwerpen (politiek-bestuurlijke sensitiviteit, kwaliteit van advisering, aansluiting op beleidskoers en kwaliteit bestuurlijke stukken) hoger dan de raden van de drie gemeenten.
 - De colleges zijn in de 2-meting ook positiever dan in de 0-meting, terwijl de raden juist aangeven dat een aantal onderwerpen minder goed scoren in de 2-meting dan in de 0-meting.
- Kernwaarden:
 - Medewerkers geven HLTsamen op de onderwerpen inventief karakter, daadkracht en toepassing kernwaarden een lager cijfer in de 2-meting dan in de 0-meting. Het onderwerp verbindende kracht scoort daarentegen hoger in de 2-meting dan in de 0-meting.
 - De norm is het versterken van de toepassing van de kernwaarden. We maken hieruit op dat, hoewel de verschillen klein zijn, een aantal kernwaarden door medewerkers niet als versterkt wordt beleefd.
 - Partners geven HLT Samen op de onderwerpen inventief karakter, daadkracht en verbindende kracht in de 2-meting een hoger cijfer dan in de 0-meting. Het onderwerp toepassing kernwaarden krijgt in de 2-meting hetzelfde cijfers als in de 0-meting.
 - Opvallend is dat partners de kernwaarden sterker beleven dan medewerkers van HLTsamen.

Clïënt ervaringsonderzoeken Wmo

Waarstaatjegemeente.nl voert sinds 2016 onderzoek uit naar de cliëntervaring rond Wmo-zaken. De HLT-gemeenten hebben allen sindsdien eenmaal de tevredenheid van WMO-cliënten laten onderzoeken. Op basis van de onderzoeken uit 2017 (Hillegom en Lisse) en 2018 (Teylingen) is te zien dat de gemeenten een gelijke score realiseren die op alle vier de hoofdvragen van het onderzoek (aanzienlijk) hoger scoren dan wat in Nederland gemiddeld is. Dit betekent dat inwoners die in 2017 / 2018 gebruik maakten van WMO voorzieningen daarover meer tevreden waren dan inwoners van andere gemeenten.

Het onderzoek is overigens niet in andere jaren uitgevoerd, waardoor het niet mogelijk is om progressie over de jaren inzichtelijk te maken. Ook is niet bekend hoe de client ervaring is op het gebied van jeugd en participatie.

Mening van stakeholders op basis van gesprekken

In het kader van deze tussenevaluatie zijn gesprekken gevoerd met vele stakeholders (zie elders in dit rapport een lijst van deze stakeholders). Hieronder zijn op basis van gesprekken de beleving en verwachtingen van stakeholder beschreven langs de belangrijkste gespreksthema's:

Directe dienstverlening

- Een beeld dat in meerdere gesprekken naar voren komt is dat inwoners weinig tot niets hebben gemerkt van de ambtelijke fusie en dat inwoners de kwaliteit van dienstverlening prima waarden.

- Ook is er bij de meeste betrokkenen tevredenheid over de dienstverlening die extern wordt geleverd. Bijvoorbeeld de ervaring met de front office die goed is geregeld, bereikbaarheid en communicatie vanuit de organisatie. De app Fixit voor meldingen open ruimte werkt goed en het klachtenproces loopt gestroomlijnd. Ook is het als “echt indrukwekkend” benoemd dat er grote ontwikkelstappen worden gezet, “terwijl HLTsamen nog niet zo lang bezig is”. De gemeenteraden onderschrijven over het algemeen dit beeld, maar twee raden (Teylingen en Hillegom) geven wel aan dat in hun beleving bij de dienstverlening de aansluiting vanuit de organisatie met de ‘couleur locale’ van hun specifieke gemeente beter kan.
- Uit de gesprekken valt niet goed op te maken wat precies de verwachtingen zijn van de klant en in welke mate die worden overtroffen.
- Sommige inwoners vinden het vervelend om een afspraak te moeten maken, aldus enkele medewerkers. Ook drie verschillende werkwijzen worden door inwoners soms als vervelend ervaren. Dat is voor bedrijven en maatschappelijke organisaties soms ook verwarrend.
- Enkele raadsleden ervaren een stap terug in de kwaliteit van dienstverlening, “we zijn nu weer aan het opklimmen, maar het oude niveau is nog niet bereikt”.
- Twaalf verenigingen uit de HLT-gemeenten die in het kader van dit onderzoek zijn gesproken, ervaren prima dienstverlening, benaderbare medewerkers en bestuursvaardigheden. Verder ervaart een deel van de gesproken verenigingen dat ze vroeg worden betrokken door HLTsamen bij plannen van een gemeente.

Kennis van de lokale samenleving

- Ambtenaren die vanuit HLTsamen een gemeente van dienst zijn, kennen geregeld de lokale situatie niet goed, aldus meerdere college- en raadsleden. Dit uit zich in gebrek aan historische en lokale dossierkennis en niet goed aansluiten bij de stijl die bij de gemeente past. De verwachting van college- en raadsleden is dat medewerkers dicht bij de lokale situaties staan. Meer verdiepen in wat in de wijken speelt en weten wat de lokale dossiers zijn.
- Door de samenvoeging van de organisaties is een deel van de taken minder kwetsbaar geworden. Meer expertise wordt op deze manier opgebouwd. Enkele gesprekspartners zien dat de keerzijde hiervan is dat een medewerker minder inzet pleegt op de lokale kennis van de gemeenten. Ofwel, minder lokale kennis inzetten, maar wel meer expertise hebben.

Samenwerking en participatie

- Maatschappelijke organisaties (partners van de HLT-organisatie) waarderen de dienstverlening, benaderbaarheid en kwaliteit van de organisatie gemiddeld genomen goed. Een kanttekening die door deze organisaties wordt gemaakt is dat dit ook het geval was bij de individuele gemeenten en dat de verwachting is dat een grotere organisatie leidt tot meer kwaliteit. Maatschappelijke organisaties verwachten dat HLTsamen actief meedenkt in wat maatschappelijke organisaties willen betekenen voor de gemeente. En daarbij zeggen als iets niet haalbaar is en communiceren wat je wel en niet doet.
- In ieder geval in een van raden is er overwegend tevredenheid (en deels is er weinig zicht op) over het samenspel met de samenleving. Zichtbaar een verbetering met voorheen is dat verschillende doelgroepen apart worden benaderd, zoals jongeren. Participatieprocessen kunnen nog wel verder worden geprofessionaliseerd.

Kwaliteit van taakuitvoering

- Een positief voorbeeld van taken die wat meerdere gesprekspartners betreft sterk zijn verbeterd, zijn die op het gebied van openbare orde en veiligheid en economische zaken.

- Niet alle medewerkers zijn passend voor de schaal van 80.000 inwoners, aldus meerdere ambtelijke gesprekspartners. De benodigde kwaliteitssprong bij medewerkers wordt ook verwacht van bestuurders. De nieuwe grotere schaal leidt tot meer complexiteit, hetgeen van de hele keten meer niveau verwacht, inclusief bestuurders. Het voorheen via 'de korte klap' en via korte lijntjes werken lukt nu bijvoorbeeld niet altijd meer. Overigens heeft niemand dit over de eigen functie gezegd, wel over anderen.
- Over taken op het gebied van financiën en control wordt door veel ambtelijke en bestuurlijke gesprekspartners benoemd dat de kwaliteit van werk niet op niveau is, fouten worden gemaakt (zoals in jaarrekeningen) en het team niet op orde is. In een van de raden wordt bijvoorbeeld aandacht gevraagd voor betere financiële ondersteuning (beleidskeuzes financieel onderbouwd, geen te voorkomen financiële tegenvallers) en sterkere interne control. Ook in een van de colleges valt op dat team Financiën niet goed in de rol zit. Financieel adviseurs vallen uit en worden laat vervangen en kwaliteitsverbetering komt niet of nauwelijks op gang, zo is de beleving.
- Concrete ontwikkelpunten voor maatschappelijke organisaties zijn meer 'out of the box' denken en integrale toegang van dienstverlening. Opvallend is dat het partners opvalt dat hoog ziekteverzuim en verloop van personeel speelt. De suggestie is dan ook goed aandacht voor het personeelsbeleid te hebben: "Als partner merk je dat er wel problemen zijn. Je probeert bijvoorbeeld contact te zoeken en dan blijkt het dat de persoon die je probeert te mailen langdurig ziek is".
- Maatschappelijke organisaties ervaren verschillende eigenschappen en behoeften van de HLT-gemeenten. Waarbij het sommigen opvalt dat het voor ambtenaren lastig is om op basis van verschillende koersen van bestuurders te werken.

Interne dienstverlening aan college- en raadsleden

- Er zijn 'driehoekjes' rondom colleges gevormd in het kader van de P&C-cyclus: iemand van Strategie en Projecten, Financiën en Communicatie die samen optrekken en de colleges faciliteren. Dit wordt door een deel van de bestuurlijke gesprekspartners (het is niet overal besproken) positief gewaardeerd.
- De kwaliteit van politieke sensitiviteit bij medewerkers levert in de colleges wisselende reacties op. Bij een deel van de medewerkers wordt deze noodzakelijke eigenschap als goed ervaren en een ander deel zou het moeten versterken.
- De raad van Lisse ervaart overwegend dat kwaliteit van raadsvoorstellen is verbeterd, maar de tijdigheid van leveren is verslechterd. Aanleveren van stukken duurt langer en regelmatig bereikt de raad het signaal dat er onvoldoende capaciteit is om zaken tijdig te leveren. Voor de griffies loopt het aanleverproces van stukken voor de raad niet altijd conform nieuwe werkwijzen. Soms wordt ook lang gewacht op stukken. Tegelijk wordt gezien dat de kwaliteit van sommige functies is toegenomen (er worden bijvoorbeeld goede mensen aangenomen met goede ervaring en energie) en er zijn meer mensen beschikbaar, zoals bij economische zaken. Navraag leert dat activiteiten zijn ondernomen om de kwaliteit van raadsvoorstellen beter te krijgen. Bijvoorbeeld een brede kijk op integrale vraagstukken is in voorstellen verbeterd.

Afstand en reistijd

- Fysieke afstanden tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en bestuurders is groter geworden en wordt door hen ook zo ervaren. De afstand, letterlijk en ook figuurlijk is vergroot door het werken op verschillende locaties. Dit kost veel reistijd. Voor ambtenaren en voor bestuurders. Voor wat betreft het contact tussen bestuurder en ambtenaar is een afspraak dat bestuurders reizen en niet de ambtenaren. De afstand met bestuurders verkleinen door te werken met bestuursadviseurs zou wat een van de colleges betreft een uitkomst kunnen zijn. Ook een contactpersoon / aanspreekpunt zou kunnen, zoals een teammanager, zodat een wethouder weet waar hij of zij moet zijn binnen de organisatie.

- Vanuit een van de colleges zijn zorgen geuit over de integraliteit van werken, als gevolg van huisvesting in verschillende gebouwen. Het zou wat enkele collegeleden betreft goed zijn te onderzoeken of huisvesting op een locatie de integraliteit van HLT zou verbeteren.³
- Deze integraliteitsbeperking wordt ook ambtelijk herkend, je loopt eenvoudigweg minder snel bij iemand binnen om iets te bespreken.
- Efficiënter werken door toe te werken naar één locatie, of in ieder geval slim te clusteren, is voor wat een van de raden betreft een suggestie.

De invloed van een 'zachte landing' op kwaliteitsontwikkeling

- Alle taken, functies en medewerkers gingen vanuit de drie gemeenten over naar HLTsamen. Dit wordt de 'zachte landing' genoemd. Verwachtingen vooraf waren hoog, maar duidelijk is dat medewerkers nog niet altijd op de juiste plek zaten en zitten, aldus gesproken medewerkers. Sommige mensen moeten erg wennen aan een grotere organisatie en, hoewel we het niemand over de eigen functie hebben horen zeggen, een beeld wordt geschetst dat niet alle medewerkers het juiste niveau aankunnen van een grotere en meer complexe organisatie.
- In meerdere gesprekken is aangekaart dat ook voor leidinggevenden de stap naar een grotere en meer complexe organisatie (met een grotere span of control) niet overal even goed uit de verf komt.
- Medewerkers gaven aan dat in de opstartperiode meespeelde dat sommige zaken niet op orde bleken, zoals financiële administraties en archieven. Onvoorzien herstelwerk was daardoor nodig om de kwaliteit op peil te krijgen.
- Een van de colleges geeft aan dat er sterk is gestuurd op kostenbeheersing en er mogelijk te weinig frictiebudget is uitgetrokken voor de fusie. En ook dat onderschat is dat door medewerkers een veel groter gebied bediend moet worden dat complexer is en andere competenties vergt.

Integrale (be)sturing

- Door medewerkers, managers en bestuurders wordt onduidelijkheid beleefd in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen directie, domeinmanagers en teamleiders. Wie is waartoe bevoegd en waarop aanspreekbaar? Bij wie moet je waarvoor zijn?
- Ambtelijk en bestuurlijk is een breed gedeeld beeld in gevoerde gesprekken dat domeinen en teams niet voldoende onderling afstemmen en samen optrekken. Integraal (en projectmatig) werken is dan ook een belangrijk ontwikkelpunt. Uit een deel van de gesprekken blijkt dat dit ook meer in het MT kan worden ontwikkeld.
- De integraliteit in sturing kan / moet ook wat meerdere colleges betreft beter. Er is vertrouwen, maar het is een forse opgave (voor de directie) om grip te krijgen op integrale vraagstukken. Meer sturen vanuit een visie op aansturing wordt verwacht. En meer verbinding maken tussen teams.
- Medewerkers verwachten van bestuurders dat ze meer integrale opdrachten geven. Andersom wordt vaak verwacht dat een bestuurder vanuit autonomie een eigen behoefte moet kunnen inbrengen. De spanning tussen beide invalshoeken steekt geregeld de kop op, zo blijkt uit meerdere gevoerde gesprekken.
- In een van de colleges is opgemerkt op dat portefeuillehouder overleggen verschillend zijn ingericht en soms te weinig tijd hebben om alle benodigde dossiers te bespreken.

³ Er is overigens een (technisch) huisvestingsonderzoek uitgevoerd.

- Concrete ontwikkelpunten voor maatschappelijke organisaties zijn eenduidige sturing vanuit de organisatie.

1.5 Bijlagen kwaliteit

1.5.1 Normen eerstelijnsdienstverlening

In 2017 zijn 'key prestatie indicatoren' met normen ontworpen voor de klantcontactkanalen van de HLT-gemeenten en -organisatie. Deze leidende normen zijn hieronder opgenomen.

<i>Informatiecentrum</i>	Norm / kpi
Telefonische oproepen opgenomen	90%
Telefonische oproepen binnen 20 sec. opgenomen	65%
Terugbelnotities door hele organisatie binnen 2 (werk)dagen afgehandeld	80%

<i>Burgerzaken (frontoffice)</i>	Norm / kpi
Op afspraak geholpen	85%
Klanten binnen 5 minuten geholpen	90%
Aanvragen binnen wettelijke termijn afgehandeld	95%

<i>Vergunningen</i>	Norm / kpi
Op afspraak geholpen	85%
Vergunningsaanvragen Wabo binnen wettelijke termijnen afgehandeld	95%
Vergunningsaanvragen APV en bijzondere wetten binnen wettelijke termijnen afgehandeld	95%

<i>Digitale volwassenheid HLTsamen</i>	Norm / kpi
Aantal e-formulieren	-
Aantal e-formulieren inwoners	73%
Aantal e-formulieren ondernemers	73%

<i>Klanttevredenheidscijfer</i>	Norm / kpi
Cijfer waarstaatjegemeente (gemeentelijke dienstverlening)	71%
Balie	71%
Telefoon	71%
Website	71%
Digitaal loket	71%
Post	71%
Gemiddeld cijfer bezoek gemeentehuis (smileys)	85%

Bezoekers	Norm / kpi
Gemiddeld aantal telefonische oproepen per maand	-
Gemiddeld aantal vragen via Whatsapp per maand	-
Gemiddeld aantal vragen via chat per maand	-
Gemiddeld aantal klanten aan de balie Burgerzaken per maand	-
Gemiddeld aantal bezoekers website per maand	-
Gemiddeld aantal digitale aanvragen per maand	-

1.5.2 Visie op dienstverlening en drie pijlers van eerstelijns dienstverlening

Visie op dienstverlening en drie pijlers van eerstelijns dienstverlening

De gemeenteraden hebben de visie op dienstverlening vastgesteld: "In 2020 helpen wij de klant op een **moderne en efficiënte** manier: **digitaal waar het kan** en **persoonlijk waar de klant dat wil**. Wij bieden **kwaliteit**, zijn **zorgvuldig** en **snel**. Onze dienstverlening is **persoonsgericht, toegankelijk** en biedt **service over de gemeentegrenzen heen**. We **overtreffen de verwachtingen van de klant (intern en extern)** en willen tevreden klanten"

Onze ambitie is dat we gaan denken en handelen als één geheel en van buiten naar binnen. Dienstverlening is van de totale organisatie. Of zoals Steven van Belleghem het formuleert in 'When digital becomes human': "Elk bedrijf heeft slechts één relatie met de klant. Als klant wil je niets te maken hebben met de interne structuur van het bedrijf. Je wilt het gevoel hebben dat achter de schermen alles vlekkeloos verloopt. Je wilt optimaal worden bediend."

Onze vertaling: in de eerste lijn van de organisatie handelen we onze standaardproducten af. Bij complexe vraagstukken (lees ook: initiatieven) starten we het proces: 'de spin in het web, de accountmanager, zit in de eerstelijns van de organisatie'. Het resultaat is dat wij 'service op maat' aanbieden op een effectieve en efficiënte manier, van hoge kwaliteit, via alle kanalen (schriftelijk, telefonisch, elektronisch en persoonlijk), waarbij onze onlinekanalen nog steviger verankerd zijn in de organisatie.

Deze kanalen worden professioneel ingezet en zijn een vast onderdeel van onze communicatiemix. Dit helpt ons om doelen te bereiken. De relaties met diverse doelgroepen worden steviger, omdat we sneller en zichtbaarder kunnen inspelen op wat er speelt in de samenleving. Vakkennis kan gericht online worden gedeeld. Maar we brengen niet alleen informatie, we halen die ook op. Door sterker in verbinding te staan met de buitenwereld ontwikkelen we beleid dat nog beter aansluit bij de praktijk. Door online eerstelijns vragen op te vangen en online berichten te versturen, verbeteren we onze dienstverlening. Online media helpen ons om een (dreigende) crisis te voorkomen of in goede banen te leiden.

Onze bereikbaarheid en gastvrije, persoonlijke benadering maken in 2020 het verschil, waarbij wij de klant verleiden met snelle, kostenefficiënte kanalen.

We bouwen onze eerstelijns dienstverlening op drie pijlers:

1. Klantcontact en interactie; We kunnen direct op vragen en signalen reageren, omdat we alle communicatiekanalen bij elkaar hebben georganiseerd. Wij geven op 80% van de vragen direct antwoord. Door het monitoren van de kanalen (telefonie, website, sociale media), weten we wat erbuiten speelt. Hier kunnen we actief op reageren en het vormt een signaal naar de tweede en derde lijn in de organisatie.
2. Snelle service; Op afstand, op afspraak en op locatie kunnen we direct onze diensten verlenen en producten aanbieden.
3. Accountmanagement; Voor complexere vraagstukken en het verbinden van partijen organiseren we accountmanagers die verantwoordelijk zijn voor het proces en opereren als een 'spin in het web'.

1.5.3 Organisatieagenda: 13 projecten

13 projecten

- Dienstverlening toegankelijk en dichtbij: service op maat
- Krachtige speler, sterke positie, sterke regio
- Participatie
- Duurzaamheid
- Strategie als toegevoegde kracht
- Vertaler van landelijke wetgeving & beleid, signaleren trends en ontwikkelingen
- Drie opdrachtgevers, 1 organisatie: zoeken naar balans
- Specialisatie in beleid en advies in de 2e en 3e lijn van de organisatie:
- Robuuste en centrale ondersteuning, waaronder datagedreven werken
- Besturing organisatie
- Moderne medewerker, moderne werkgever
- (Persoonlijk) leiderschap
- Professionele werkmethoden en concepten, waaronder Projectmatig werken, Lean en Zaakgericht werken.

1.5.4 Vier thema's organisatieontwikkeling

1. Samen effectief sturen (sturingsvraagstuk).

1. Doel: Samen sturen we effectief op de uitvoering van wettelijke taken en de politieke ambities uit de drie collegeprogramma's, en monitoren en bewaken realisatie
2. Resultaten:
 - a. We hebben een duidelijk, bij betrokkenen bekend beeld van rollen, taken en verantwoordelijkheden op en tussen de verschillende functies (directie, domeinmanager, teammanager), waarbij de domeinmanagers zichtbaar zijn voor de gemeentebestuurders
 - b. We hanteren duidelijke, eenduidige richtlijnen voor sturing en monitoring, en hebben hier instrumentaria voor ontwikkeld
 - c. We hebben een duidelijk, bij betrokkenen bekend beeld van verdeling van thema's tussen HLTbestuur en de individuele gemeentebesturen
 - d. We hebben een op de toekomst gerichte aansturingstructuur van opgaven, waarbij een bij de opgave passende verhouding tussen directie en domeinen enerzijds, en directie en opgave anderzijds wordt ontwikkeld
 - e. We hebben de rol van de voorzitter herschikt, waarbij invulling is gegeven aan de wens tot meer doorzettingsmacht
3. Acties / middelen / interventies
 - a. We ontwikkelen een duidelijk kader waarin rollen, taken en verantwoordelijkheden van en tussen bestuur, gemeentebesturen, directie, domeinmanagers, teammanagers en voorzitter bepaald en uitgewerkt zijn. Eén van de acties in dit licht is het organiseren van verdiepende sessies tussen bestuurders van onze gemeenten en onze werkorganisatie, en het management van HLTsamen.
 - b. We werken een eenduidige, effectieve besluit- en overlegstructuur uit die dienend is aan de ambities op het gebied van aansturing
 - c. We introduceren eenduidige, herkenbare agendasetting, waarbij uitgewerkt is wie, wanneer, op welke wijze en in welke samenstelling waarover besluit

2. Samen realistische plannen maken, efficiënt & effectief uitvoeren en successen vieren! (werkdruk)

1. Doel: Samen zijn we een betrouwbare uitvoerder van opgaven en een realistische, aantrekkelijke werkgever
2. Resultaten:
 - a. Betere balans tussen realisatie van de (drie gemeentelijk politieke) ambities en de beschikbare capaciteit, waardoor programmering haalbaar en betrouwbaar is
 - b. Ruimte in tijd en aandacht voor organisatieontwikkeling
 - c. Een duidelijke focus voor de organisatie, waarin 'samen' centraal staat een eenduidige betekenis krijgt
 - d. Effectieve vergaderwijze, waarbij wijze van ontmoeten en creatie tijdens overleggen dienend wordt aan de opdracht
 - e. Expliciete (bestuurlijke) keuzes voor wat betreft inzet ambtelijke capaciteit
 - f. Heldere verwachtingen qua inzet van een ieder in zijn eigen rol
 - g. Capaciteitsinzet naar de verhouding 1:1:2
 - h. Meer bewustzijn onder medewerkers rondom ambities organisatie en besturen
3. Acties / middelen / interventies
 - a. We kennen een centrale rol toe bestuurs- / organisatieopdrachten: Voorstel/opdracht start op 'one pager' --> opdrachtomschrijving:
 1. wat is de bedoeling?
 2. wat is het doel?
 3. wat verandert er na de opdracht?
 4. wie zijn betrokken stakeholders (intern en extern)?
 5. grove inschatting uren,
 6. passend ja / nee / ipv (managementvraagstuk!),
 7. beleggen bij domein, team en bij een medewerker
 - b. We voeren een diagnose per team uit naar werkdruk, waarna maatwerkoplossingen uitgewerkt worden waar nodig
 - c. Opdrachten worden aangenomen en in proces gezet aan de hand van genoemde 'one pagers'
 - d. 'One pagers' worden binnen DMO besproken, met oog op verdeling van werkvoorraad, capaciteitsafstemming en integraliteitsborging
 - e. We vertalen collegeprogramma's naar werkplannen en werken de 3 programmabegrotingen middels intensieve bestuurlijke afstemming uit in werk- / domein- / teamplannen, en zorgen dat deze bekend zijn
 - f. We zetten explicieter in op haalbaar time management
 - g. We stellen concernplan/domeinplannen/teamplannen op, waarin verdeling zo is dat 80 procent van de capaciteit ingezet wordt voor lopende zaken, en 20 procent voor ontwikkeling van de organisatie in lijn met de organisatieagenda
 - h. We staan gezamenlijk stil bij geleverde inspanningen en behaalde resultaten


3. Samen en in afstemming werken (integraliteit)

1. Doel: Samen vormen we een wendbare, slagvaardige organisatie die opgaven in samenhang en samenwerking kwalitatief hoogwaardig beantwoordt
2. Resultaten:
 - a. We zijn gewend dat onderwerpen tijdig in samenhang worden gezien en opgepakt, waarbij functie-, team- en domeinoverstijgende afstemming plaatsvindt
 - b. Adviezen en voorstellen voldoen aan kwaliteit als gewenst
 - c. We zijn gewend aan tijdige escalatie en besluitvorming (op alle niveaus)
3. Acties / middelen / interventies
 - a. We definiëren wat wij onder integraliteit verstaan, en bepalen welke kwalitatieve eis wij op dit gebied hanteren
 - b. In de 'one pager' die gebruikt wordt bij het aannemen van opdrachten, is opgenomen welke partijen betrokken zijn en moeten worden
 - c. We introduceren de stelregel dat integraliteit herkenbaar moet zijn in alle stappen van een proces tot aan besluitvorming, en hanteren de regel 'niet integraal, niet op de agenda'
 - d. We maken de 'klantreis' van voorstellen inzichtelijk inzichtelijk, om te komen tot verbeteringen op het gebied van integraal werken
 - e. We maken begrijpelijk en inzichtelijk wat de winst kan zijn van integraal werken (en wat de gevolgen zijn van niet integraal werken), en leren hier van elkaar door o.a. casus gezamenlijk te bespreken tijdens hiertoe te organiseren sessies

Samen opereren in een complexe omgeving

1. Doel: *niet beschreven*
2. Resultaten:
 - a. We kennen de drie gemeenten waarvoor we werken goed, en weten welke thema's belangrijk en / of gevoelig zijn binnen iedere gemeente
 - b. We hebben oog voor het effect van onderwerpen en ons handelen in de maatschappij, politieke arena en binnen de organisatie.
 - c. We verplaatsen ons bij onze werkzaamheden in de positie van de portefeuillehouder, het raadslid, de inwoner, het bedrijf en de organisatie voor wie onze activiteiten relevant zijn
 - d. Collegen worden niet onaangenaam verrast door zaken die zij hadden kunnen (en via ons: moeten) weten
 - e. Onze voorstellen zijn gebaseerd op en houden voldoende rekening met de lokale situatie, en ademen de lokale kleur
 - f. Onze adviesvaardigheid vergroot
3. Acties / middelen / interventies
 - a. We betrekken belanghebbenden (bijv. omwonenden) tijdig bij onze werkzaamheden
 - b. We introduceren stand-up terugkoppeling B&W vergaderingen op dinsdag, zodat collega's weten wat er speelt
 - c. We introduceren een reeks van filmpjes, bedoeld om collega's mee te nemen in hetgeen binnen de organisatie speelt, waar we naar toe gaan en om van elkaar te leren
 - d. De 'one pager' die gebruikt wordt bij het aannemen van opdrachten, bevat een paragraaf 'betrokken partijen en stakeholdermanagement', welke in alle volgende stukken opgenomen is en interactie en mogelijke gevoeligheden duidt

1.5.5 Monitor HLTsamen: 0-, 1- en 2-meting: Audits basisregistratie Persoonsgegevens en digitale volwassenheid van producten

Graadmeters	Duiding	0-meting	1-meting	2-meting	↑/↓	Norm
Uitkomst Audit BRP	Evaluatie kwaliteit uitgifte waardedocumenten	H:Goed L:Goed T:Goed	H:Goed L:Goed T:Goed	Score 92% (andere manier van meten)	- - -	Goed
Digitale volwassenheid (inwoners/ondernemers)	Aantal aangeboden digitale producten	Inwoners: H:54% L:54% T:70% Ondernemers: H:37% L:47% T:61%	Inwoners: H:65% L:61% T:75% Ondernemers: H:37% L:52% T:67%	Inwoners: H:86% L:79% T:79% Ondernemers: H:69% L:68% T:75%		Inwoners: 73% 73% 73% Ondernemers: 58% 58% 58%

1.5.6 Ontwikkeling klantcontactkanalen

Informatiecentrum	Norm / kpi	Resultaat 2017	Resultaat 2018
Telefonische oproepen opgenomen	90%	82,7%	96,5%
Telefonische oproepen binnen 20 sec. opgenomen	65%	53,8%	68,2%
Terugbelnotities door hele organisatie binnen 2 (werk)dagen afgehandeld	80%	Geen gegevens	51,7%

Informatiecentrum**Norm /
kpi****Resultaat
2017****Resultaat
2018**

Toelichting bestuursrapportage 2017: 'Slimmer roosteren, professionele training van medewerkers en technische verbeteringen hebben de bereikbaarheid verbeterd. Vanaf februari is de afhandeling van terugbelnotities in beeld. Teammanagers worden vanaf april maandelijks geïnformeerd over onze terugbelcultuur. Door te investeren in nieuwe websites, een kennisbank, een product- en dienstencatalogus, en informatieoverdracht van back- naar frontoffice wil het IC eind dit jaar instaat zijn om 70% van de vragen zelf af te handelen'.

Toelichting jaarrekening 2018: De eerste KPI's zijn behaald. Vanaf het tweede kwartaal van 2018 worden ook telefonische terugbelnotities gemonitord. Hier vindt actieve sturing op plaats.

Burgerzaken (frontoffice)**Norm / kpi****Resultaat 2017****Resultaat 2018**

Op afspraak geholpen

85%

Geen gegevens

53,5%

Klanten binnen 5 minuten geholpen

90%

63,3%

71,6%

Aanvragen binnen wettelijke termijn afgehandeld

95%

Geen gegevens

100%

Toelichting bestuursrapportage 2017: 'De wachttijd die in Lisse en Hillegom wordt gemeten is nog niet voldoende nauwkeurig. De wachttijd gaat in op het moment dat de klant binnenloopt, i.p.v. het moment vanaf het tijdstip van de afspraak. De leverancier is gevraagd of dit aangepast kan worden in het systeem. Lisse werkt inmiddels vijf jaar volledig op afspraak, vandaar de hoge score. Hillegom werkt sinds oktober 2017 op deze wijze. Het percentage groeit gestaag. Teylingen is naast vrije inloop op 1 januari 2018 een pilot werken op afspraak gestart. Tot op heden leidt de combinatie van twee methoden niet tot de gewenste groei. Hierop worden extra acties gezet'.

Toelichting jaarrekening 2018: De eerste twee KPI's scoren onder de norm. Voor het werken op afspraak geeft dit een vertekend beeld. In de gemeenten Lisse en Hillegom wordt er >95% een afspraak gemaakt, echter bij beide gemeenten is het % no shows zodanig hoog dat het % wat daadwerkelijk op afspraak wordt geholpen onder de norm duikt. In Teylingen loopt de pilot 'Werken op afspraak' naast 'Vrije inloop'. Tot op heden leidt de combinatie van deze twee methodieken niet tot het gewenste resultaat. De KPI klanten binnen 5 minuten helpen scoort ook nog onder de norm. Dit komt doordat de wachttijd niet zuiver wordt gemeten. In 2019 verwachten we een reeler beeld door aanpassingen in de applicatie.

Vergunningen**Norm /
kpi****Resultaat 2017****Resultaat 2018**

Op afspraak geholpen

85%

Geen gegevens

70%

Vergunningsaanvragen Wabo binnen wettelijke termijnen afgehandeld

95%

100%

99,9%

Vergunningsaanvragen APV en bijzondere wetten binnen wettelijke termijnen afgehandeld

95%

Geen gegevens

Geen gegevens

Toelichting bestuursrapportage 2017: 'Op dit moment wordt hard gewerkt om de afsprakenmodule van Q-matic in te richten voor vergunningen. Als deze operationeel is kunnen we cijfers genereren voor het onderdeel "Op afspraak geholpen". We hebben daarnaast nog geen vergunningen van rechtwege dus alle vergunningen zijn binnen de wettelijke termijn afgehandeld. We onderzoeken nog of- en hoe we een rapportage van wettelijke termijnen voor APV aanvragen kunnen genereren'.

Toelichting jaarrekening 2018: In Hillegom en Lisse is 100% van de klanten op afspraak geholpen. In Teylingen was dit 12%. Van de 1145 afgehandelde Wabo aanvragen is 1 vergunning van rechtwege ontstaan voor Teylingen. De reden hiervoor was dat uitgegaan was van een uitgebreide procedure maar achteraf bleek dat het een reguliere procedure had moeten zijn. Voor APV zijn geen harde cijfers te genereren voor afgehandelde aanvragen binnen de wettelijke termijn. Dit komt doordat we ook aanvragen hebben waarvoor een inschrijffijst van toepassing is en we 1x per jaar gunnen. Wel kunnen we met zekerheid stellen dat we in 2018 nooit in gebreke zijn gesteld voor niet tijdig beslissen. Hieruit kan een voorzichtige conclusie getrokken worden dat we alles binnen de termijnen hebben afgehandeld.

Klanttevredenheidscijfer	Norm / kpi	Resultaat 2017	Resultaat 2018
Cijfer waarstaatjegemeente (gemeentelijke dienstverlening)	71%	<i>Geen gegevens</i>	6,8
Balie	71%	<i>Geen gegevens</i>	7,3
Telefoon	71%	<i>Geen gegevens</i>	6,9
Website	71%	<i>Geen gegevens</i>	6,8
Digitaal loket	71%	<i>Geen gegevens</i>	7,0
Post	71%	<i>Geen gegevens</i>	7,1
Gemiddeld cijfer bezoek gemeentehuis (smileys)	85%	9,1	8,9
Digitale Volwassenheid, Burgers (landelijk gemiddelde 2017:68% en 2018:76%)	76%	59%	81%
Digitale Volwassenheid, Ondernemers (landelijk gemiddelde 2017:54% en 2018:63%)	63%	48%	71%

Toelichting bestuursrapportage 2017: 'Op 1 augustus gaan de nieuwe websites voor Hillegom, Lisse en Teylingen live. Of dit leidt tot een andere waardering in 2020 valt op voorhand niet te voorspellen. Zie bijvoorbeeld de verschillen in waardering bij Telefonie. Dit terwijl alle telefoontjes uitkomen in hetzelfde Informatiecentrum'.

Toelichting jaarrekening 2018: In totaal hebben we 1976 respondenten gehad die hun ervaring aan de balie een cijfer hebben gegeven. Op basis van deze cijfers kunnen we concluderen dat onze klanten overwegend zeer tevreden zijn over onze dienstverlening aan de balie. De resultaten van de monitor digitale volwassenheid worden een keer in het jaar in oktober door de VNG gedeeld. In 2017 is het project Digitale Volwassenheid afgerond. Het doel was om de digitale volwassenheid van HLT te verbeteren. De resultaten over 2018 laten een grote stijging zien ten opzichte van 2017.

Bezoekers (o.b.v. bestuursrapportage 2017)	Norm / kpi	Resultaat 2017	Resultaat 2018
Gemiddeld aantal telefonische oproepen per maand	<i>Geen gegevens</i>	5.612	4.776
Gemiddeld aantal vragen via Whatsapp per maand	<i>Geen gegevens</i>	<i>Geen gegevens</i>	<i>Geen gegevens</i>
Gemiddeld aantal vragen via chat per maand	<i>Geen gegevens</i>	<i>Geen gegevens</i>	<i>Geen gegevens</i>
Gemiddeld aantal klanten aan de balie Burgerzaken per maand	<i>Geen gegevens</i>	3.244	3.032
Gemiddeld aantal bezoekers website per maand	<i>Geen gegevens</i>	<i>Geen gegevens</i>	<i>Geen gegevens</i>
Gemiddeld aantal digitale aanvragen per maand	<i>Geen gegevens</i>	<i>Geen gegevens</i>	<i>Geen gegevens</i>

Toelichting jaarrekening 2018: In 2018 waren er minder telefonische oproepen en baliecontacten. Een nadere duiding hiervan is niet beschikbaar.

1.5.7 Burgerpeiling Waarstaatjegemeente

A. Waardering inspanningen gemeente	Jaar	Hillegom	Lisse	Teylingen	Referentiegroep Hillegom en Lisse	Referentiegroep Teylingen
Algemene waardering van alle inspanningen van gemeente	2015	⁻⁴	6,78	6,92	6,63	6,63

⁴ In Hillegom heeft in 2015 geen vergelijkbaar onderzoek plaatsgevonden, wel een ander onderzoek eind 2014. Omwille van de onvergelykbaarheid van de resultaten zijn deze niet in de tabel opgenomen.

A. Waardering inspanningen gemeente	Jaar	Hillegom	Lisse	Teylingen	Referentiegroep Hillegom en Lisse	Referentiegroep Teylingen
	2018	6,70	6,67	6,94	6,68	6,68
Zorg voor de woon en leefomgeving	2015	-	6,81	7,08	6,75	6,75
	2018	6,73	6,69	6,97	6,67	6,67
Waardering directe dienstverlening	2015	-	6,88	7,11	6,82	6,82
	2018	6,83	6,63	7,05	6,76	6,76
Waardering digitale dienstverlening	2015	-	6,64	7,13	6,77	6,77
	2018	-	-	-	-	-
Communicatie en voorlichting	2015	-	6,65	6,98	6,69	6,69
	2018	6,72	6,52	6,97	6,63	6,63

B Relatie inwoner-gemeente	Jaar	Hillegom	Lisse	Teylingen	Referentiegroep Hillegom en Lisse	Referentiegroep Teylingen
Samenwerking met inwoners	2015	-	6,31	6,30	6,08	6,08
	2018	5,93	5,92	6,27	6,14	6,14
De gemeente betreft inwoners voldoende bij haar plannen, activiteiten en voorzieningen (+) [% (helemaal) mee eens]	2015	-	45%	43%	37%	37%
	2018	40%	32%	43%	34%	34%
Inwoners en organisaties krijgen voldoende ruimte om ideeën en initiatieven te realiseren (+) [% (helemaal) mee eens]	2015	-	36%	40%	36%	36%
	2018	34%	33%	41%	36%	36%
De gemeente luistert naar de mening van haar inwoners (+) [% (helemaal) mee eens]	2015	-	29%	40%	32%	32%
	2018	35%	26%	38%	29%	29%
De gemeente stelt zich flexibel op als dat nodig is (+) [% (helemaal) mee eens]	2015	-	27%	31%	26%	26%
	2018	29%	14%	28%	26%	26%
De gemeente doet wat ze zegt (+) [% (helemaal) mee eens]	2015	-	31%	35%	27%	27%

B Relatie inwoner-gemeente	Jaar	Hillegom	Lisse	Teylingen	Referentiegroep Hillegom en Lisse	Referentiegroep Teylingen
	2018	33%	21%	36%	28%	28%
Vertrouwen manier waarop de gemeente wordt bestuurd (+) [% (heel) veel]	2015	-	29%	38%	28%	28%
	2018	32%	27%	43%	32%	32%
De gemeente houdt voldoende toezicht op het naleven van regels (+) [% (helemaal) mee eens]	2015	-	36%	36%	33%	33%
	2018	32%	27%	30%	31%	31%

1.5.8 Monitor HLTsamen: 0-, 1- en 2-meting

Na het opstellen van het bedrijfsplan is in 2017 (0-meting), 2018 (1-meting) en 2019 (2-meting) een monitor uitgezet onder de medewerkers, colleges, raden en partners van HLTsamen. Het doel van de monitor is om met de antwoorden uit de monitor de raden en colleges te informeren over de ontwikkeling van de organisatie. Hieronder is de beleving van de kwaliteitsontwikkeling van de drie metingen opgenomen en geanalyseerd. De resultaten zijn gecategoriseerd per subdoel.

Graadmeters	Duiding	0-meting	1-meting	2-meting	↑/↓	Norm
Subdoel: Kwaliteitsimpuls HLT Samen						
Toepassing/herkenning kernwaarden	Inventief karakter	6,4	6,3	6,3		Versterken toepassing van de kernwaarden
	Daadkracht	6,2	6,2	6,0		
	Verbindende kracht	6,2	6,4	6,5		
	Toepassing kernwaarden	6,4	5,8	5,9		
Waardering dienstverlening door medewerkers	Hostmanship	7,8	7,1	7,3		Versterken waardering interne dienstverlening door medewerkers
	Bereikbaarheid	7,2	6,2	6,3		
	Tijdigheid	6,9	6,4	6,5		
	Cijfer dienstverlening intern	7,2	6,7	6,6		
Subdoel: Verbeterde dienstverlening aan inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties						
Waardering van de dienstverlening van de organisatie door partners	Hostmanship	7,5	7,6	7,3		Onbekend
	Bereikbaarheid	7,2	7,2	7,0		
	Tijdigheid	6,8	7,1	7,2		
Toepassing/herkenning kernwaarden	Inventief karakter	6,4	7,3	7,3		Versterken toepassing van de kernwaarden
	Daadkracht	6,1	7,1	7,1		
	Verbindende kracht	6,7	7,5	7,2		
	Toepassing kernwaarden	6,4	6,7	6,4		

Waardering dienstverlening door inwoners	Gemeentelijke dienstverlening	H: 6,8 L: 6,8 T: 6,9	H: 6,8 L: 6,6 T: 7,1	Onbekend	  	6,8 6,8 6,9
Subdoel: Verbeterde dienstverlening aan bestuurders						
Waardering dienstverlening door colleges/raden	Politiek-bestuurlijke sensitiviteit	C:5,8 R:6,2	C:6,8 R:5,6	C:6,0 R:5,8	 	Versterken van de waardering van de dienstverlening door college- en raadsleden
	Kwaliteit van advisering	C:5,9 R:6,0	C:7,0 R:5,9	C:6,4 R:5,8	 	
	Aansluiting op beleidskoers	C:6,1 R:6,0	C:6,6 R:6,2	C:7,4 R:6,2	 	
	Kwaliteit bestuurlijke stukken	C:5,7 R:6,0	C:6,0 R:5,7	C:6,8 R:5,8	 	

Toelichting:

- In de kolom "norm" staat de gedefinieerde norm. Blauw geeft aan dat de norm niet gedefinieerd is. Rood geeft aan dat HLT Samen in de 2-meting onder de norm scoorde en groen aan dat er bij de laatste meting op of boven de norm is gescoord.
- C staat voor college, R staat voor Raad

1.5.9 Digitale volwassenheid van gemeentelijke producten

Op verzoek van gemeenten en in samenwerking met het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft VNG Realisatie een onderzoek laten uitvoeren naar de volwassenheid van de digitale dienstverlening van gemeenten⁵. Daarbij is per gemeente en per product vastgelegd of het mogelijk is om het product digitaal aan te vragen en wat het digitale volwassenheidsniveau hiervan is.

⁵ (bron: VNG Realisatie:

<https://www.waarstaatjegemeente.nl/info/VNG%20Realisatie%20Toelichting%20Onderzoek%20Digitale%20Volwassenheid%202018.pdf>)

In het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen dienstverlening aan inwoners en aan ondernemers. Hieronder is een tabel opgenomen waarin per HLT-gemeente (en het gemiddelde van de drie gemeenten samen) de jaarlijkse score onder inwoners is opgenomen. Vervolgens is een tabel opgenomen met per gemeente de jaarlijkse score onder ondernemers.

Digitale volwassenheid producten voor inwoners

Jaar	Hillegom	Lisse	Teylingen	Gemiddelde HLT-gemeenten	Nederland gemiddeld (H + L < 25.000 inwoners)	Nederland gemiddeld (T: 25.000-50.000 inwoners)
2014	44%	48%	58%	50%	59%	59%
2015	43%	45%	63%	50%	60%	60%
2016	54%	54%	70%	59%	69%	69%
2017	65%	61%	75%	67%	74%	74%
2018	86%	79%	79%	81%	77%	77%

Digitale volwassenheid producten voor ondernemers

Jaar	Hillegom	Lisse	Teylingen	Gemiddelde HLT-gemeenten	Nederland gemiddeld (H + L < 25.000 inwoners)	Nederland gemiddeld (T: 25.000-50.000 inwoners)
2014	21%	31%	69%	40%	45%	45%
2015	29%	33%	65%	42%	51%	51%
2016	37%	47%	61%	48%	56%	56%
2017	37%	52%	67%	52%	60%	60%
2018	69%	68%	75%	71%	64%	64%

1.5.10Tijdige betaling aan ondernemers

Het Ministerie van Economische Zaken laat jaarlijks onderzoek doen naar de betalingsdiscipline van overheden⁶, uitgedrukt in een percentage van betaling binnen een norm van 30 dagen. De HLT-gemeenten scoren in deze onderzoeken als volgt:

Betaling van facturen uitgedrukt in een percentage van realisatie binnen 30 dagen

Jaar	Hillegom	Lisse	Teylingen	Gemiddelde HLT-gemeenten	Nederland gemiddeld (H + L < 25.000 inwoners)	Nederland gemiddeld (T: 25.000-50.000 inwoners)
2015	82%	77%	76%	78%	85%	86%
2016	81%	84%	75%	80%	85%	86%
2017	100%	66%	76%	81%	85%	85%

⁶ Overheidsorganisaties moeten facturen tijdig, dat wil zeggen binnen 30 dagen na ontvangst, betalen (bron: <https://www.waarstaatjegemeente.nl/info/Betaaldiscipline.html>).

Jaar	Hillegom	Lisse	Teylingen	Gemiddelde HLT-gemeenten	Nederland gemiddeld (H + L < 25.000 inwoners)	Nederland gemiddeld (T: 25.000-50.000 inwoners)
2018	96%	79%	89%	88%	86%	87%

1.5.11 Cliënt ervaringsonderzoeken Wmo

Waarstaatjegemeente.nl voert sinds 2016 onderzoek uit naar de cliëntervaring rond Wmo-zaken. Het onderzoek kent, naast meer gedetailleerde vragen, vier hoofdvragen waaruit de tevredenheid van Wmo-cliënten kan worden opgemaakt. De antwoorden zijn uitgedrukt in een percentage 'eens' + 'helemaal eens' met de gestelde vragen. In 2018 heeft gemeente Hillegom in 2017, gemeente Lisse in 2017 en Teylingen in 2018 een cliënt ervaringsonderzoek Wmo laten uitvoeren. De uitkomsten zijn als volgt:

	Hillegom (2017)	Lisse (2017)	Teylingen (2018)	Gemiddelde HLT-gemeenten ⁷	Nederland gemiddeld (H + L < 25.000 inwoners)	Nederland gemiddeld (T: 25.000-50.000 inwoners)
Kwaliteit van ondersteuning	92%	92%	92%	92%	82%	82%
Samen naar oplossingen zoeken	94%	94%	94%	94%	77%	77%
Ondersteuning past bij mijn hulp vraag	94%	94%	94%	94%	81%	82%
Met ondersteuning kan ik beter de dingen doen	93%	93%	93%	93%	77%	78%

⁷ De vergelijking tussen 2017 en 2018 is onderzoekstechnisch niet helemaal verantwoord, maar geeft wel enige richting.

2. Bevindingen ontwikkeling kwetsbaarheid

In dit hoofdstuk zijn bevindingen rond de ontwikkeling van kwetsbaarheid beschreven. Eerst is de doelstelling geanalyseerd (paragraaf 1). Vervolgens is de feitelijke ontwikkeling (inclusief de belangrijkste geleverde inspanningen, paragraaf 2) en de mening van stakeholders (paragraaf 3) beschreven. Tot slot zijn in paragraaf 4 de bijlagen opgenomen die horen bij de bevindingen van dit hoofdstuk.

2.1 Doelstelling

In het bedrijfsplan wordt 'Het oplossen van de huidige kwetsbaarheid op (cruciale) functies (éénpitters) in de ambtelijke organisaties' als doel gedefinieerd voor de 'K' van kwetsbaarheid. Dit doel is, in het bedrijfsplan, niet onderverdeeld in één of meerdere subdoelen.

Om het kwetsbaarheidsdoel te kunnen bewerkstelligen is in het bedrijfsplan opgenomen dat dubbele functies ingezet worden als onderlinge vervangbaarheid bij ziekte/verlof. De gedachte is dat dan de kwetsbaarheid van de administratieve organisatie afneemt. Ook wordt ingezet op het hanteren van het vier-ogenprincipe.

In de HLTsamen-monitor worden de volgende indicatoren benoemd als onderdeel van 'kwetsbaarheid':

- Toename van robuustheid van de organisatie (opvangen onverwachte omstandigheden)
- Toename van bewustzijn en beheersing risico's (o.a. t.a.v. kosten, integriteit en (informatie- veiligheid)
- Toename van adequate onderlinge vervangbaarheid
- Tevredenheid van medewerkers en bestuur

In de HLTsamen-monitor zijn de volgende graadmeters en normen benoemd.

Graadmeter	Norm
In- en externe mobiliteit	<ul style="list-style-type: none">• Instroom nieuwe medewerkers: 3%• Doorstroom: 2%• Uitstroom huidige medewerkers: 5%
Informatieveiligheid	Aantal meldingen datalekken (verplichting van gemeenten). Aantal meldingen: 0
Up-time Automatisering (ong geplande uitval)	% beschikbaarheid van automatisering wordt voortdurend gemeten: 99%
Vervangbaarheid	<ul style="list-style-type: none">• Mate waarin medewerkers/colleges/ raden ervaren dat medewerkers vervangen worden• % overgenomen werk door een directe collega.
Kennis en vaardigheden	Mening van college- en raadsleden over de toerusting van de medewerkers op de eisen van de samenleving.
Motivatie medewerkers	Mate van plezier in het werk.

Reflectie op de doelstelling:

- Het primaire doel, de subdoelen en de graadmeters uit de monitor hebben onderlinge verbanden, maar lijken niet helemaal in lijn.
- We interpreteren het kwetsbaarheidsdoel primair als het verminderen van de kwetsbaarheid van cruciale (éénpitter) functies ten opzichte van de periode voor de ambtelijke fusie.
- Onduidelijk is wat wordt bedoeld met '(cruciale) functies (éénpitters)'. Dit is niet beschreven en blijkt ook bij geïnterviewden niet bekend. Een lijst met cruciale functies is niet opgesteld.
- In de monitor zijn normen gesteld voor de eerste drie genoemde graadmeters. De laatste drie genoemde graadmeters kennen wel een omschrijving, maar geen norm.

2.2 Feitelijke ontwikkeling

Hieronder zijn achtereenvolgens de belangrijkste feitelijke ontwikkelingen van kwetsbaarheid beschreven.

Monitor HLTsamen

Een analyse van kwetsbaarheidsnormen en metingen levert de inzichten op dat ICT vrijwel voortdurend beschikbaar is, conform de norm. Datalekken zijn er, op enkele keren na, niet. Ten aanzien van collega's die elkaar vervangen is de score in de afgelopen jaren nagenoeg gelijk in drie metingen. Er is overigens geen norm om de prestaties tegen af te zetten of een jaartal waarin HLTsamen een bepaald resultaat wenst te bereiken. Hierdoor lijkt de prestatie van steeds iets meer dan 70% veel, maar niet precies bekend is wanneer het 'goed' is. Het valt op dat de doorstroom en uitstroom van medewerkers gelijk is gebleven in de jaren waarin werd gemonitord, terwijl de instroom van nieuwe medewerkers licht is gestegen. Opvallend is dat de instroom in 2017 4% hoger ligt dan de norm van 3% en in 2018 5% hoger dan deze norm.

Bestuursrapportages 2017 en 2018

In bestuursrapportages van 2017 en 2018 is beschreven welke activiteiten de verschillende domeinen ondernemen en hoe deze domeinen zich ontwikkelen. Dit biedt onder andere inzicht in de ontwikkeling van kwetsbaarheid van functies en ervaren werkdruk binnen meerdere domeinen.

Zo is te lezen dat uitbreiding van managementondersteuning heeft geleid tot minder kwetsbaarheid, meer taken uitvoeren en hogere kwaliteit van werk. Procesharmonisatie heeft in meerdere domeinen geleid tot meer uniforme processen met als een van de effecten dat onderlinge vervanging daardoor beter mogelijk is. Dit geldt ook voor het centraliseren van taken. Uit de rapportages wordt ook duidelijk dat achterstanden in het werk zijn ontdekt op het gebied van informatiebeheer. Dit is een teken dat de ambtelijke fusie is gestart inclusief achterstanden. In de rapportages is te lezen dat eerst een analyse en plan is gemaakt om vervolgens achterstanden weg te werken en dat ook achterliggende processen zijn aangepast, zodat het niet weer gebeurt.

Nieuwe taken uitvoeren en de organisatie verder ontwikkelen kost tijd en daarmee menskracht. Ook dit wordt in bestuursrapportages helder verwoord. In meerdere domeinen is aangegeven dat (tijdelijk) extra capaciteit nodig is, zoals voor de uitvoering van projecten bij Financiën. In de domeinen Ruimtelijke ontwikkeling en Maatschappelijke ontwikkeling wordt hoge werkdruk ervaren en is duidelijk meer menskracht nodig om ambities te kunnen realiseren. Ter illustratie: In 2017 voerde Berenschot een onderzoek uit naar de formatie van het domein maatschappelijke ontwikkeling, met als hoofdvraag: wat is een passende formatie voor de uitvoering van de beleidstaken in het domein maatschappelijke ontwikkeling van HLTsamen? De conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek zijn bijgevoegd opgenomen. Op basis van het onderzoek is door de colleges van de HLT-gemeenten besloten het domein Maatschappelijke Ontwikkeling (hoewel om structurele formatie werd gevraagd) uit te breiden met 6 fte voor de duur van 3 jaar.

Ontwikkeling ziekteverzuim

Het ziekteverzuim is hoog geweest bij de start van HLTsamen, is weliswaar gedaald, maar is alsnog hoog te noemen. Op basis van een onderzoek van A&O fonds blijkt het ziekteverzuim 7,8% in 2018, hoger dan wat in andere gemeenten gemiddeld is (5,8%). Hierbij geldt wel dat de meldingsfrequentie relatief laag is en het aandeel lang verzuim relatief hoog.

Op basis van een memo aan het bestuur blijkt het ziekteverzuim in 2017 gemiddeld 6,46% en in 2018 7,23%. Met als analyse dat 'het kort verzuim (t/m 7 dagen) en het middel verzuim (8 t/m 42 dagen) laag is. Dat geldt ook voor de meldingsfrequentie (het aantal keren dat iemand zich ziek meldt), ligt onder het landelijk gemiddelde. Het overgrote deel van de medewerkers meldt zich nooit ziek. Dat zegt iets over de werkeethos in onze organisatie en de bereidheid om zich in te zetten voor de drie gemeenten. Het is vooral het lang verzuim (=43 dagen of meer)

dat het verzuimpercentage beïnvloed. Afgezien van pieken tijdens bijvoorbeeld perioden van griep zien we dat het ziekteverzuim zich concentreert rondom een klein deel van de medewerkers. Het verzuimbeeld verschilt ook per domein en/of team'. Verder is genoemd dat '2/3 deel van het ziekteverzuim niet werk-gerelateerd is' en 'het andere deel, het werk gerelateerde verzuim, ligt op het vlak van inhoud/werkbelasting (werktempo/ werkdruk, taak onduidelijk) en arbeidsvoorwaarden (functieverandering, reorganisatie). Daar zit wel een relatie met de ambtelijke fusie en de impact die dat voor sommige medewerkers heeft. Op zich is dat niet verwonderlijk. Onderzoek heeft aangetoond dat fusies en reorganisaties verzuim verhogend werken'.

Ontwikkeling functies en formatie HLTsamen

In de bijlagen bij dit hoofdstuk gaan we in op de ontwikkeling van functies en formatie van HLTsamen. Waarbij we ons baseren op meerdere vooral kwantitatieve bronnen die hierop samen aardig inzicht geven. De bevindingen zeggen iets over kwetsbaarheid, maar ook over kwaliteit en kosten. Gezien de vele tabellen verwijzen we hiervoor graag naar de bijlagen.

2.3 Mening van stakeholders

Hieronder zijn bevindingen opgenomen die iets zeggen over hoe stakeholders de ontwikkeling van kwetsbaarheid van HLTsamen ervaren en wat ze er van verwachten. Eerst gaan we in op ervaringen van stakeholders op basis van de monitor. Vervolgens noemen we de belangrijkste bevindingen op basis van gesprekken die zijn gevoerd in het kader van deze tussenevaluatie.

HLTsamen monitor

Op basis van de HLTsamen monitor is bekend hoe stakeholders de ontwikkeling van onderlinge vervangbaarheid ervaren, evenals andere zaken die iets zeggen over kwetsbaarheid, zoals de ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Het beeld van stakeholders is overwegend positief.

- De onderlinge vervanging wordt door medewerkers in de 0- en 1-meting prima gewaardeerd.
- De raden en colleges ervaren hogere vervangbaarheid van medewerkers dan ten tijde van de 0-meting.
- De colleges ervaren overwegend dat de toerusting op de eisen die de samenleving van de organisatie stelt (toekomstgericht, duurzaam, complexe problematiek) in de 1-meting zijn gestegen en in de 2-meting weer gedaald naar het niveau van de 0-meting. De raad ziet dit juist andersom, in eerste instantie zijn zij van mening dat dit gedaald is en in de 2-meting gestegen naar het niveau van de 0-meting. Het proactief inspelen op veranderingen in de samenleving is volgens een deel van de raadsleden iets om verder te ontwikkelen.
- Plezier in het werk kent een ruime 7 als score. Medewerkers zijn onder andere tevreden over de mogelijkheid om opleidingen en cursussen te volgen. Wel is te zien dat het plezier in 2018 is gedaald en in 2019 weer licht gestegen.

Beleving op basis van gesprekken

Kwetsbaarheid van functies

- Een aantal functies is volgens gesprekspartners duidelijk minder kwetsbaar geworden sinds de start van HLTsamen: duurzaamheid, verkeer, wonen, archeologie, cultureel erfgoed, AVG/ informatiebeveiliging zijn hiervan genoemde voorbeelden.
- Meerdere keren is door medewerkers in gesprekken aangegeven dat nieuwe specialismen zijn ontstaan. Een teken van meer kwaliteit en expertise binnen de organisatie. Een aandachtspunt is dat deze nieuwe expertise kwetsbaar is, wanneer deze bij één iemand bekend is.
- Een signaal van meerdere gesproken medewerkers aan bestuurders middels deze tussenevaluatie, is dat sommige taken niet door driemaal zoveel medewerkers wordt uitgevoerd sinds de fusie. De ervaring is dat

bestuurders dit niet altijd weten en in zo'n geval te hoge verwachtingen hebben van wat geleverd kan worden.

- Een aandachtspunt is dat een deel van de gesproken medewerkers veel inhuur ervaart, mede als gevolg van hoog ziekteverzuim en een krappe arbeidsmarkt waarin lastig geschikte mensen worden gevonden. Tijdelijke mensen worden door vaste mensen ingewerkt. Bij binnenkomst vergt dit soms veel inwerktijd van reeds druk bezette medewerkers. Een nadeel is ook dat met het vertrek van de ingehuurd, de kennis verdwijnt, aldus de ervaringen van gesprekspartners.

Onderlinge vervanging

- In algemene zin geldt dat onderlinge vervanging van en door medewerkers als makkelijker wordt ervaren, hoewel het per functiegebied verschilt. Medewerkers geven aan dat er in veel gevallen meer mensen zijn die iets of heel veel weten van een bepaald onderwerp.
- Vanuit het raadspectief wordt ervaren, voor zover daar zicht op (nodig) is, dat voor sommige taken meer mensen beschikbaar zijn en tegelijk dat er soms problemen zijn als iemand afwezig is.
- Het is voor maatschappelijke organisaties eenvoudiger geworden om af te stemmen, doordat er meer contactpersonen zijn, minder eenpitters. Sommigen noemen ook dat het contact met HLTsamen professioneler is geworden.

Werkdruk

- Gesproken medewerker ervaren overwegend veel werkdruk. Een beeld dat uit meerdere gesprekken met medewerkers, managers en ook bestuurders naar voren komt.
- Als belangrijke oorzaak is genoemd dat de organisatie is gestart met minder formatie dan becijferd en meer taken (er kwam immers een vierde organisatie bij met een eigen begroting, P&C cyclus etc) en nieuwe taken onvoldoende worden geprioriteerd. Hierbij is de afspraak dat managers prioriteren met portefeuillehouders, maar in praktijk gebeurt dit geregeld onvoldoende en op verschillende manieren. Druk komt dan bij medewerkers te liggen om aan de portefeuillehouder 'nee' te verkopen of te prioriteren. Inefficiëntie en langs elkaar heen werken worden door medewerkers ook als oorzaken van de werkdruk gezien. Soms wordt ervaren dat taken ad hoc worden aangepakt anders dan planmatig. In enkele gesprekken is benoemd dat software soms teveel (administratie)tijd kost.
- Voor de ondernemingsraad en de directie is de werkdruk van medewerkers een belangrijk aandachtspunt, zo blijkt uit onder andere uit een gespreksverslag met de WOR-bestuurder van juli 2019. 'De OR is van mening dat de kwetsbaarheid van de medewerkers niet is afgenomen'. En ten aanzien van de vorming van een reserve: 'De OR vraagt of er nog gekeken wordt naar de vorming van reserves en voorzieningen'. De zorg over de werkdruk en het ziekteverzuim en de risico's die dat met zich meebrengen voor de organisatie wordt door de WOR bestuurder gedeeld: 'Met verschillende maatregelen (zoals flankerend beleid, gezondheidsbeleid en jaarplannen) wordt toegewerkt naar het beheersen en verlagen van deze risico's. Dit onderwerp staat dan ook hoog op onze agenda'. 'We zijn voornemens een Algemene Reserve in te stellen⁸. Dit voorstel wordt in maart met het bestuur besproken, waarna dit aan de gemeentebesturen kan worden voorgelegd. De ondergrens van de Algemene Reserve zal worden bepaald op het weerstandsvermogen, volgend uit de risicoparagraaf. Daarnaast wordt voorgesteld de bovengrens te bepalen op 2,5 % van het begrotingstotaal voor de korte termijn. Hiermee kunnen we zo nodig de komende jaren knelpunten opvangen'. 'Daarnaast is in de exploitatie 2019 van HLTsamen een budget voor externe inhuur opgenomen van € 400.000. Dit kan worden ingezet voor knelpunten op de teams'.

⁸ Ten aanzien van het voorstel om een algemene reserve in te stellen is later besloten deze niet in te stellen.

2.4 Bijlagen bij bevindingen ontwikkeling kwetsbaarheid

2.4.1 Monitor HLTsamen: 0-, 1- en 2-meting

Na het opstellen van het bedrijfsplan is in 2017 (0-meting), 2018 (1-meting) en 2019 (2-meting) een monitor uitgezet onder de werknemers, colleges, raden en partners van HLT samen. Het doel van de monitor is om met de antwoorden uit de monitor de raden en colleges te informeren over de ontwikkeling van de nieuwe organisatie. Hieronder zijn de kwantitatieve bronnen uit de metingen gebruikt om de progressie van prestaties inzichtelijk te maken en te analyseren.

Graadmeters	Duiding	0-meting	1-meting	2-meting	↑/↓	Norm
In- en externe mobiliteit	Instroom nieuwe medewerkers		7%	8%		3%
	Doorstroom		4%	4%		2%
	Uitstroom huidige medewerkers	6%	6%	6%		5%
Informatieveiligheid	Aantal meldingen datalekken (verplichting van gemeenten)	1	2	1		Aantal meldingen: 0
Up-time Automatisering (ong geplande uitval)	% beschikbaarheid van automatisering wordt voortdurend gemeten	99%	99%	99%		99%

Toelichting: In de kolom "norm" staat de gedefinieerde norm. Blauw geeft aan dat de norm niet gedefinieerd is. Rood geeft aan dat HLT Samen in de 2-meting onder de norm scoorde en groen aan dat er bij de laatste meting op of boven de norm is gescoord.

2.4.2 Beleving van resultaten door belanghouders

Na het opstellen van het bedrijfsplan is in 2017 (0-meting), 2018 (1-meting) en 2019 (2-meting) een monitor uitgezet onder de werknemers, colleges, raden en partners van HLTsamen. Het doel van de monitor is om met de antwoorden uit de monitor de raden en colleges te informeren over de ontwikkeling van de nieuwe organisatie. Hieronder is de progressie opgenomen van zaken die de beleving van belanghouders aan gaan.

Graadmeters	Duiding	0-meting	1-meting	2-meting	↑/↓	Norm
In- en externe mobiliteit	Mate vervangbaarheid (oogpunt medewerker)	68%	68%	64%		Mate waarin medewerkers/colleges/raden ervaren dat medewerkers vervangen worden
	% overgenomen werk door directe collega	73%	74%	72%		
	Mate vervangbaarheid (oogpunt colleges/raden)	C:52% R:33%	C:66% R:49%	C:60% R:52%		
Kennis en vaardigheden	Toerusting op eisen: samenleving -> organisatie	C:6,4 R:6,0	C:6,8 R:5,8	C:6,4 R:6,0		Mening van college- en raadsleden over de toerusting van de medewerkers op de eisen van de samenleving versterken
	Functie stelt aan medewerker	7,6	7,8	8,0		
Motivatie medewerkers	Mate van plezier in het werk	7,7	7,2	7,4		Mate van plezier in het werk versterken

Toelichting: In de kolom "norm" staat de gedefinieerde norm. Blauw geeft aan dat de norm niet gedefinieerd is. Rood geeft aan dat HLT Samen in de 2-meting onder de norm scoorde en groen aan dat er bij de laatste meting op of boven de norm is gescoord. C staat voor college, R staat voor Raad.

2.4.3 Ontwikkeling van functies en formatie HLTsamen

Hieronder is relevante informatie opgenomen over de ontwikkeling van taken, formatie en functies van HLTsamen. Achtereenvolgens komen de volgende thema's aan bod:

- Startformatie
- Gentlemens agreement
- Basistaken, plustaken en mintaken
- Nieuwe taken sinds de start van HLTsamen
- Formatieonderzoek domein Maatschappelijke ontwikkeling 2017
- Personeelsmonitor A&O fonds
- Formatie onderzoek 2012

Startformatie

- Op peildatum 1 januari 2016 beschikken de drie gemeenten over circa 412 formatieplaatsen: 93 fte uit Hillegom, 117 fte uit Lisse en 202 fte uit Teylingen. Van dit totaal aantal formatieplaatsen blijft circa 10 fte achter in de drie individuele gemeenten omwille van wetgeving en aansturing. Het betreft hier de functies van gemeentesecretaris en griffie(r)s. Dit betekent dat er circa 402 fte overgaan vanuit de drie ambtelijke organisaties naar de werkorganisatie HLTsamen.
- Afbouw van formatie via natuurlijke uitstroom wordt voorzien, naar verwachting 29,4 fte bereikt de AOW leeftijd tot en met 2020.
- De formatie in de drie gemeenten laat onderlinge verschillen zien, zoals het al dan niet in eigen beheer uitvoeren van taken, interne kwaliteitseisen, politiek-bestuurlijke prioriteiten of het leveren van dienstverlening aan derden.
- In de eerste helft van 2016 is de fijnformatie van werkorganisatie HLTsamen uitgewerkt, waaruit duidelijk wordt welke functies in de nieuwe organisatie komen, wat de formatie is per organisatieonderdeel en hoe de functies gewaardeerd worden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het generiek functiewaarderings-systeem HR21. Dit systeem wordt al door de drie gemeenten gebruikt.

Gentlemens agreement: Afspraken tot de start van werkorganisatie HLT Samen

Om HLT Samen een goede start te geven, hebben de gemeenten in de aanloopfase onderlinge afspraken gemaakt ten aanzien van de omgang met het personeel en het doen van investeringen. Deze afspraken zijn opgenomen in een zogenoemde gentlemen's agreement. Dit vanuit de gedachte om in de voorliggende periode geen keuzes te maken die de effectuering van doelen (de drie K's) nadelig beïnvloeden. 'Dit zou met name het geval kunnen zijn daar waar gemeenten op individuele basis nieuwe omvangrijke en/of langlopende (financiële) verplichtingen aangaan, eenmalige grote investeringen doen of een met deze doelen strijdig P&O-beleid voeren. De (gelijke) kansen voor individuele medewerkers in de nieuwe organisatie kunnen dan negatief worden beïnvloed en frictielasten voor de individuele en/of het collectief van gemeenten kunnen als gevolg van dergelijke acties namelijk toenemen'.

Basistaken, plustaken en mintaken

Er zijn spelregels⁹ afgesproken tussen HLTsamen en de HLT-gemeenten over basistaken, plustaken en mintaken. Een samenvatting hiervan is als volgt:

- De deelnemers (de colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen) geven de werkorganisatie HLTsamen de eerste vier jaar (tot het resultaat van de evaluatie bekend

⁹ Set spelregels basis-, plus- en mintaken.

is) de ruimte om de organisatie en de processen dusdanig efficiënt in te richten dat de taakstelling van 5% bezuinigen op de totale HLT-begroting kan worden gerealiseerd.

- Als spelregel hanteren we het uitgangspunt dat gedurende genoemde periode van vier jaar -in principe- geen wijzigingen of differentiatie wordt aangebracht in het basistakenpakket die leiden tot beperkingen in de mogelijkheid tot harmonisatie of de inefficiëntie vergroten.
- Afspraken zijn vastgelegd over situaties waarin een, twee of drie gemeenten toch wijzigingen aan het basispakket willen doorvoeren en dat de impact daarvan op de efficiency van HLTsamen wordt verrekend.
- De spelregels beschrijven voorts hoe met plus en min taken wordt omgegaan.

Nieuwe taken sinds de start van HLTsamen

Sinds de start van HLTsamen is door de organisatie bijgehouden¹⁰ welke taken er in 2017 en 2018 bij zijn gekomen. Hieronder is een (hoofdpijnen)overzicht van deze nieuwe taken opgenomen.

Taakomschrijving	Domein	Start	Structureel / incidenteel	Gemeente
integraal veiligheidsbeleid	Buitenruimte	2017	Structureel	Lisse
Omgevingswet	Ruimtelijke ontwikkeling	2017	Incidenteel	Lisse
Economie en toerisme	Ruimtelijke ontwikkeling	2017	Incidenteel	Lisse
Herziening accommodatiebeleid	Maatschappelijke ontwikkeling	2017	Incidenteel	Lisse
Duurzaamheidsbeleid	Ruimtelijke ontwikkeling	2017	Incidenteel	Lisse
Omgevingswet	Ruimtelijke ontwikkeling	2017	Incidenteel	Hillegom
Garantiebanen	Bedrijfsvoering	2017	Structureel	H, L, T
Maregroeppmedewerkers excl. Schoonmaak naar HLT van Lisse	Bedrijfsvoering/ Publieksservice/	2017	Structureel	Lisse
Sociaal Domein	Maatschappelijke ontwikkeling	2018	Incidenteel	H, L, T
MVI/SROI	Bedrijfsvoering	2018	Incidenteel	H, L, T
Functionaris gegevensbescherming	Bedrijfsvoering	2018	Structureel	H, L, T
Duurzaamheidsbeleid	Ruimtelijke ontwikkeling	2018	Incidenteel	Hillegom
BOA	Buitenruimte	2018	Incidenteel	Hillegom
Communicatie	Bedrijfsvoering	2018	Structureel	Hillegom
Data-analyse	Bedrijfsvoering	2018	onbekend	Hillegom
Verkeer	Ruimtelijke ontwikkeling	2019	Structureel	H, L, T

¹⁰ Bestuursrapportage 2018.

Taakomschrijving	Domein	Start	Structureel / incidenteel	Gemeente
Wonen	ruimtelijke ontwikkeling	2019	Structureel	H, L, T

Hieronder zijn alle plustaken opgenomen die in 2017 en 2018 zijn gecreëerd.

Taak	Domein	Voor gemeente
Veiligheid (handhaving)	Buitenruimte	Lisse
Handhaving pleziervaartuigen, ligplaatsen en woonschepen	Buitenruimte	Teylingen
Serviceteams buitenruimte	Buitenruimte	Teylingen
Versterking communicatie	Bedrijfsvoering	Teylingen
Economie (oa recreatie, toerisme)	Ruimtelijke ontwikkeling	Teylingen
Duurzaamheid	Ruimtelijke ontwikkeling	Teylingen
SSC Trefpunt (eigen beheer cultureel centrum)	Bedrijfsvoering	Teylingen

In de programmabegroting 2020-2023 van HLTsamen is een overzicht opgenomen van nieuwe taken sinds de start van de organisatie.

Nieuwe taken

Omschrijving	Start	Domein	2020	H	L	T	Verdeling	S / I	Bron HLT
Uitvoeren kadernota 2017 Lisse	2017	Buitenruimte	€ 96.000	€ 0	€ 96.000	€ 0	1	S	Begroting HLT 2017, uitvoering kadernota 2017
Tijdelijke uitbreiding Sociaal Domein	2018	Maatschappelijke ontwikkeling	€ 397.000	€ 96.000	€ 111.000	€ 190.000	1-1-2	2018, 2019 en 2020	Berap HLT 2018 en Begroting HLT 2019
Ondermijning	2019	Buitenruimte	€ 291.000	€ 97.000	€ 97.000	€ 97.000	1-1-1	2020 en 2121	Begroting HLTsamen 2019 notitie uitbreiding formatie en investering veiligheid
Duurzaamheidsbeleid	2019	Buitenruimte	€ 124.000	€ 83.000	€ 41.000	€ 0	2-1	S	Begroting HLTsamen 2020
Project handhaving buitengebied (GOM)	2019	Buitenruimte	€ 222.000	€ 63.500	€ 63.500	€ 95.000	10-10-15	S	Begroting HLTsamen 2020
Personele capaciteit ihkv Duinpolderweg	2019	Ruimtelijke ontwikkeling	€ 62.000	€ 31.000	€ 31.000	€ 0	1-1-0	2020 en 2121	Begroting HLTsamen 2020
Zorg- en veiligheidstafel	2019	Maatschappelijke ontwikkeling Buitenruimte	€ 99.000	€ 24.000	€ 15.000	€ 60.000	24-15-61	I	Begroting HLTsamen 2020

Ook formatiecorrecties vinden plaats, onder andere op het gebied van verkeer, wonen en openbare orde en veiligheid in 2019. In deze gevallen (hieronder is ter illustratie het verkeer-voorbeeld opgenomen) is in de kaderbrief en begroting van HLTsamen geconstateerd en duidelijk beargumenteerd dat de betreffende formatie niet voldoende was en dat dit tot knelpunten leidde. Ook is goed te zien hoe in dit voorbeeld de verdeelsleutel is toegepast

Voorbeeld formatiecorrectie: Structureel tekort aan formatie Verkeer

In de startformatie van HLTsamen is 1,0 fte capaciteit opgenomen voor Verkeer. Met interne verschuivingen en tijdelijke inhuur wordt momenteel 1,7 fte gerealiseerd. Dit blijkt, zelfs met structureel overwerk, te weinig om de drie gemeenten voldoende te bieden op dit beleidsveld. De opgave op het gebied van verkeer is veelzijdig en bestaat:

a) Lokale beleidsvraagstukken en bereikbaarheids- en parkeeropgaven: advisering in diverse RO-projecten op het gebied van parkeren en bereikbaarheid; beantwoording van verkeerskundige vragen van initiatiefnemers; opstellen, actualiseren en harmoniseren van gemeentelijk beleid; het initiëren, voorbereiden en begeleiden van lokale projecten op het gebied van fietsparkeren en uitbreiding/verbetering van infrastructuur en het uitvoeren van de acties uit de lokale gemeentelijke verkeer- en vervoerplannen.

b) Het borgen en verbeteren van de bereikbaarheid van de (bredere) regio: zo bekleden we een actieve rol in de ov-visie, de regionale fietsstructuur, de dubbeldorpen, leveren we input voor het regionale verkeersmodel en zijn we betrokken bij het opzetten van de gebiedsaanpak. Bovendien zijn we betrokken bij de uitvoeringsagenda fiets en betrokken bij capaciteitsuitbreiding fietsparkeren op stationslocaties. Bovendien hebben we diverse afstemming met RWS en ProRail en de vervoerders. Om onze regionale inbreng te kunnen bepalen, stemmen we deze af met de bestuurders in diverse overleggen in Holland Rijnland en Duin-en-Bollenstreek.

c) Het inspelen op ontwikkelingen en trends: de ontwikkeling van de zelfrijdende auto, duurzame mobiliteit waaronder elektrische voertuigen, speedpedelecs, toenemend fietsgebruik, deelauto's vragen om nieuwe ruimtelijke keuzes en nieuw beleid. De werkzaamheden zijn de afgelopen periode aanzienlijk toegenomen als gevolg van de weer oplevende economie, de woningbouwopgave, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen en de daarmee gepaard gaande toename van het aantal initiatieven en ruimtelijke plannen. De verwachting is dat deze toename een structureel karakter heeft.

De beperkte formatie betekent ook dat er te weinig medewerkers zijn om in de vele overleggen aanwezig te zijn om goed te kunnen adviseren. Dit betreft zowel interne (bestuurlijke en ambtelijke) als externe overleggen.

In de kaderbrief 2019 is aangegeven dat bij de begroting 2019 rekening wordt gehouden met formatie-uitbreiding. Om de werkzaamheden op het gebied van Verkeer op een goede manier voor de drie gemeenten uit te kunnen voeren is in totaal 2,7 fte benodigd. De kosten van de formatie uitbreiding (1,7 fte) bedragen in totaal € 145.000 (Hillegom 35K, Lisse 41K, Teylingen 69K).

Formatieonderzoek domein Maatschappelijke ontwikkeling 2017

In 2017 voerde Berenschot een onderzoek¹¹ uit naar de formatie van het domein maatschappelijke ontwikkeling, met als hoofdvraag: wat is een passende formatie is voor de uitvoering van de beleidstaken in het domein maatschappelijke ontwikkeling van HLTsamen? De conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek zijn hieronder opgenomen. Op basis van het onderzoek is aan de colleges van alle HLT-gemeenten voorgesteld het domein Maatschappelijke Ontwikkeling uit te breiden met 6 fte voor de duur van 3 jaar.

Formatieonderzoek domein Maatschappelijke ontwikkeling 2017

Conclusies De conclusie van dit onderzoek is 'dat de totale beleidsformatie van het domein maatschappelijke ontwikkeling van HLTsamen iets lager is dan het gemiddelde van de onderzochte referentieorganisaties. De algemene conclusie van de kwalitatieve vergelijking is dat HLTsamen en de geselecteerde referentieorganisaties, rekening houdend met de takenpakket, de werkwijze en de samenwerkingsvorm die HLTsamen kenmerken, goed vergelijkbaar zijn'.

¹¹ Formatieonderzoek domein Maatschappelijke ontwikkeling, Berenschot (2017).

Formatieonderzoek domein Maatschappelijke ontwikkeling 2017

Aanbevelingen De belangrijkste aanbevelingen van de onderzoekers zijn de volgende:

- *Structurele formatie:* De huidige formatie is een adequaat uitgangspunt voor een passende, structurele formatie voor HLTsamen, gegeven de huidige structurele overeenkomsten en verschillen tussen HLTsamen en referentieorganisaties. Indien de toekomstige, bestuurlijke beslissing is om structureel meer tijd te besteden aan de transformatie dan andere gemeenten, dan adviseren wij om 24,9 fte (+3,5 fte ten opzichte van de toegestane formatie van HLTsamen per 1-7-2017) te hanteren als een passende, structurele formatie.
- *Incidentele formatie.* De noodzaak tot tijdelijke extra inhuur in domein (zo'n 6 fte) kan verklaard worden door incidentele werklastverhogende factoren, die bij HLTsamen in sterkere mate van toepassing zijn dan bij de onderzochte referentieorganisaties. We adviseren dan ook om de tijdelijke extra inhuur optimaal te benutten om de genoemde incidentele factoren adequaat te adresseren. Ons advies wat een passende formatie voor de periode 2018-2020 betreft is dan ook hoger – namelijk 27,4 fte (+6 fte ten opzichte van de toegestane formatie van HLTsamen per 1-7-2017) – dan onze inschatting over de structurele formatie. Hierbij merken we op dat de ervaringen bij andere ambtelijke fusieorganisaties die langer geleden gefuseerd zijn, leren dat de genoemde incidentele werklastverhogende factoren veelal niet op korte termijn (binnen een jaar), maar wel op middellange termijn (twee tot drie jaar) geadresseerd kunnen zijn.

Personeelsmonitor A&O fonds

In 2019 voerde het A&O fonds een onderzoek uit naar het personeel van HLTsamen over 2018. Uit de monitor blijkt onder andere het volgende:

- De gemiddelde leeftijd van medewerkers van HLTsamen is met 50,0 jaar hoger dan gemeenten van vergelijkbare grootte (48,3 jaar). Het percentage mannen en vrouwen is ongeveer gelijk.
- De bezetting van medewerkers in 2018 is in de onderstaande tabel overgenomen. Hierin valt op dat de HLTsamen een aanzienlijk lager aantal medewerkers heeft dan in gemeenten van vergelijkbare grootte. Een verklaring is door de betreffende onderzoekers niet beschreven.

	HLT samen	50.000-100.000 inwoners	Alle gemeenten
In aantal personen per 1000 inwoners	5,3 fte	9,1 fte	9,8 fte
In fte per 1000 inwoners	4,5 fte	7,6 fte	8,3 fte

- De in-, door- en uitstroom van medewerkers laat op alle gebieden een lager percentage zien dan in (vergelijkbare) gemeenten.
- Het ziekteverzuim is met 7,8% in 2018 aanzienlijk hoger dan wat in andere gemeenten gemiddeld is (5,8%). Hierbij geldt dat de meldingsfrequentie relatief laag is en het aandeel lang verzuim relatief hoog.
- De besteedde opleidingskosten per medewerker zijn met € 1.262 in 2018 hoger dan het gemiddelde in vergelijkbare organisatiegrootte van € 1.043.

Formatie onderzoek 2012

In 2012 voerde Berenschot een benchmarkonderzoek uit naar de formatie van de (toen afzonderlijke) HLT-gemeenten¹². Uit het onderzoek blijkt dat de gemeenten Hillegom (92 fte), Lisse (99 fte) en Teylingen (205 fte) qua formatie behoorlijk lager zitten dan het gemiddelde van de referentiegroep. Per gemeente zijn de hoofduitkomsten hieronder opgenomen. Een mogelijke verklaring voor de resultaten is dat de HLT-gemeenten regiegemeenten¹³ zijn.

¹² Gemeente Noordwijk maakte deel uit van het onderzoek. Deze resultaten zijn in het voorliggende rapport niet meegenomen.

¹³ De 'oude' systematiek waarmee het benchmark in 2012 werd uitgevoerd ging uit van het aantal fte en niet van de kosten van organisatie en formatie. Hierdoor is niet bekend welk deel van de kosten werd besteed aan taken die in 2012 door derden (of voor derden) werden uitgevoerd.

De formatie van overheadtaken is in de drie gemeenten hoger dan gemiddeld in referentiegemeenten. De benchmark laat zien dat bedrijfsvoering en facilitaire zaken bij alle HLT-gemeenten wat ruimer in de formatie zitten, zo blijkt uit de onderstaande uitwerking per gemeente en ook in het totaaloverzicht dat daaronder is opgenomen.

Hillegom

De totale formatie (bruto) van Hillegom per 1.000 inwoners is in 2012 behoorlijk lager dan gemiddeld. Relatief gezien is er behoorlijk lagere formatie voor uitvoerende taken en de netto formatie is behoorlijk lager dan gemiddeld.

	Gemeente Hillegom	Gemiddelde referentiegroep	Vershil
Bruto omvang	4,4	6,9	-36%
Formatie voor uitvoerende taken	1,2	2,7	-55%
Netto omvang	3,1	4,0	-22%

De overhead van de gemeente Hillegom in 2012 is hoger dan de gemiddelde overhead van de benchmarkgemeenten. Dit wordt in belangrijke mate verklaard door het feit dat de netto formatie betrekkelijk klein is.

	Gemeente Hillegom	Gemiddelde gemeenten in dezelfde grootteklasse (B)	Gemiddelde van alle gemeenten	Kwartielscore van gemeenten in grootteklasse (B)
Totaal overhead	45,8%	33,7%	32,9%	30,6%

Lisse

De totale formatie van Lisse is behoorlijk lager dan gemiddeld in 2012. Relatief gezien is er een behoorlijk lagere formatie voor uitvoerende taken en ook de netto formatie is behoorlijk lager dan gemiddeld.

	Gemeente Lisse	Gemiddelde referentiegroep	Vershil
Bruto omvang	4,4	6,9	-36%
Formatie voor uitvoerende taken	0,9	2,7	-68%
Netto omvang	3,5	4,0	-13%

De overhead van de gemeente Lisse is in 2012 hoger dan de gemiddelde overhead van de benchmarkgemeenten. Dit wordt, net als voor Hillegom, in belangrijke mate verklaard doordat de netto formatie betrekkelijk klein is.

	Gemeente Lisse	Gemiddelde gemeenten in dezelfde grootteklasse (B)	Gemiddelde van alle gemeenten	Kwartielscore van gemeenten in grootteklasse (B)
Totaal overhead	47,4%	33,7%	32,9%	30,6%

Teylingen

De totale formatie van Teylingen is in 2012 lager dan gemiddeld. Relatief gezien is er een behoorlijk lagere formatie voor uitvoerende taken en de netto formatie is lager dan gemiddeld.

	Gemeente Teylingen	Gemiddelde referentiegroep	Vershil
Bruto omvang	5,8	7,0	-17%
Formatie voor uitvoerende taken	2,1	3,0	-30%
Netto omvang	3,7	4,0	-8%

De overhead van de gemeente Teylingen is in 2012 hoger dan de gemiddelde overhead van de benchmarkgemeenten. Dit wordt in belangrijke mate verklaard door het feit dat de netto formatie betrekkelijk klein is.

	Gemeente Teylingen	Gemiddelde gemeenten in dezelfde grootteklasse (C)	Gemiddelde van alle gemeenten	Kwartielscore van gemeenten in grootteklasse (C)
Totaal overhead	40,6%	32,7%	32,9%	30,2%

Totaaloverzicht overhead

Hieronder zijn alle overhead taken uit de benchmark opgenomen. De totaal percentages op de eerste regel komen overeen met de totalen uit de tabellen hierboven. Vervolgens is per taaksoort duidelijk welk aandeel het percentage had van dit totaal en is zichtbaar dat nagenoeg alle taken hogere formatie (alle positieve cijfers) hebben dan de gemiddelden uit de benchmark.

	Hillegom		Lisse		Teylingen	
Totaal overhead	45,8%	11,1	47,4%	13,5	40,6%	16,2
Gemeentesecretaris, directie, lijnmanagement	3,3%	-1,6	6,9%	2,0	6,4%	3,3
Personeel en organisatie	2,9%	0,2	3,8%	1,0	2,7%	1,0
Informatisering en automatisering	3,1%	0,0	5,7%	2,6	5,9%	5,5
Financiën en control	8,6%	1,9	7,1%	0,6	7,5%	0,7
Juridische zaken	2,5%	0,8	3,2%	1,5	1,9%	0,5
Bestuurszaken en bestuursondersteuning	2,8%	0,4	2,6%	0,2	2,4%	0,6
Communicatie en kwaliteitszorg	2,5%	0,5	2,5%	0,6	2,3%	0,6
Facilitaire dienst (incl. uitvoerende taken)	17,3%	7,4	14,3%	5,0	9,7%	4,0
Secretariaten in het primaire proces	2,9%	1,4	1,3%	0,0	1,8%	0,0

3. Bevindingen ontwikkeling kosten

In dit hoofdstuk zijn bevindingen rond de kostendoelstelling van HLTsamen beschreven. Eerst is de doelstelling geanalyseerd (paragraaf 1). Vervolgens is op hoofdlijnen beschreven welke inspanningen zijn geleverd om het doel te realiseren (paragraaf 2). Daarna is de feitelijke ontwikkeling (paragraaf 3) en de mening van stakeholders (paragraaf 4) beschreven. Tot slot zijn in paragraaf 5 de bijlagen opgenomen die horen bij de bevindingen van dit hoofdstuk.

3.1 Doelstelling

In het bedrijfsplan is het doel "kostenbeheersing en -vermindering" geconcretiseerd met het realiseren van een structurele besparing van € 1,725 miljoen¹⁴ (5% op de bedrijfsvoeringskosten) vanaf 2020. In 2019 dient een structurele besparing van 2,5% hiervan te worden gerealiseerd.

Kaders zijn onder andere de volgende: 'Het is aan HLT Samen de werkorganisatie zo efficiënt mogelijk in te richten en zodoende de 5% kostenreductie te realiseren. Het staat iedere gemeenteraad vrij de besparing te bestemmen naar behoefte. De mogelijkheden tot kostenreductie zijn onder andere afhankelijk van de ontstane vacatureruimte en hoe deze ruimte ingezet kan worden in de vorming van de nieuwe werkorganisatie. Ook de reductie van het aantal leidinggevenden en de mogelijkheden van het terugbrengen van het overheadpercentage zijn van invloed op de reductie. We zien mogelijkheden in de reductie op overige functies door synergie-effecten, deze synergie-effecten worden groter naar mate de bereidheid van de raad tot harmonisatie van beleid groter is. De gewenste kostenreductie gaat gepaard met de doelstelling dat op termijn de gemiddelde kwaliteit door de samenwerking wordt verhoogd en de strategische denkkracht wordt vergroot. In de praktijk zullen de gevolgen van de combinatie van deze doelstellingen in beeld dienen te worden gebracht'.

Hiermee samenhangende kaders zijn onder andere de volgende: 'Programmagelden blijven in gemeentelijke begrotingen. Incidentele transitiekosten (project) zijn geraamd op € 1,5 mln. Incidentele transitiekosten (frictie) zijn geraamd op € 2,465 mln. Mogelijke frictie- en desintegratiekosten die als gevolg van de vorming van de werkorganisatie HLT Samen kunnen optreden vormen een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de drie gemeenten'.

HLTsamen heeft de volgende graadmeters en normen ontwikkeld ten aanzien van de K van kosten.

Graadmeter	Norm
% gerealiseerde besparing	2,5% in 2019, 5% in 2020
Sluitende meerjarenbegroting	Sluitende meerjarenbegroting
Oordeel van de accountant	Positief oordeel

Reflectie op de doelstelling en kaders:

- Een belangrijke notie is dat niet is gestart met een taakstelling. Uit navraag blijkt dat is geleerd van andere ambtelijke fusieorganisaties waarin een taakstelling bij aanvang tot problemen heeft geleid.
- In het bedrijfsplan staat benoemd: 'de gewenste kostenreductie gaat gepaard met de doelstelling dat op termijn de gemiddelde kwaliteit door de samenwerking wordt verhoogd en de strategische denkkracht wordt vergroot. In de praktijk zullen de gevolgen van de combinatie van deze doelstellingen in beeld dienen te worden gebracht'. Hierop twee reflecties:

¹⁴ In documenten wordt soms een taakstelling van 1,7 mln beschreven en soms een taakstelling van 1,725 mln.

- Onduidelijk is hoe precies de redenatie bedoeld is dat door bezuinigen de kwaliteit en strategische denkkraft wordt vergroot. De taakstelling zorgt immers voor minder beschikbaar geld voor HLTsamen en leidt *niet* tot een budget van 1,7 mln om te investeren in kwaliteitsverbetering.
- Voor zover bekend zijn de gevolgen van deze combinatie van doelstellingen niet uitgewerkt. Dit geldt ook voor de uitwerking van normen en indicatoren.
- De *beleving* van stakeholders ten aanzien van de taakstelling maakt geen deel uit van graadmeters en normen. Dit betekent dat bij monitoring niet wordt nagegaan hoe bijvoorbeeld medewerkers of bestuurders het realiseren van de taakstelling ervaren en wat hiervan bijvoorbeeld de invloed is op de andere 'K's'.

3.2 Inspanningen

In het bedrijfsplan is beschreven dat naast het gebruikmaken van natuurlijke momenten om de formatieomvang te reduceren, er ook andere organisatorische keuzes zijn om de formatieomvang te reduceren:

Beperkte invulling van vacatureruimte	De verwachting is dat de formatieomvang op termijn via natuurlijke weg op grond van leeftijd en mobiliteit af kan nemen. Door ontstane vacature-ruimte niet per definitie in te vullen kan op termijn ruimte ontstaan voor formatiereductie. Ingeschat wordt dat de vacatureruimte bij de start van werkorganisatie HLT Samen circa 40 fte bedraagt, op basis van de huidige vacatureruimte en het natuurlijk verloop in 2016 (De vacatureruimte van de drie ambtelijke organisaties bedraagt per 1 november 2015 circa 15 fte. Ervaringen elders leren dat het verloop voorafgaand aan een ambtelijke fusie hoger ligt dan gemiddeld. Uitgaande van een verloop van 5,5% vanaf 1-1-2016 (circa 25 fte), bedraagt de vacatureruimte bij de start van de werkorganisatie circa 40 fte).
Reductie van het aantal leidinggevend	In werkorganisatie HLT Samen is sprake van een reductie van het aantal leidinggevend ten opzichte van het aantal leidinggevend in de drie huidige organisaties. Het aantal leidinggevend in de ambtelijke organisaties (in de drie voormalige organisaties) bedraagt circa 39 fte
Reductie van de formatie voor de uitvoering van bedrijfsvoeringstaken	Werkorganisatie HLT Samen kan mogelijk, naast de eerder genoemde reductie op leidinggevende capaciteit, op termijn ook de omvang van de formatie voor de uitvoering van bedrijfsvoeringstaken terugbrengen
Hierbij wordt opgemerkt dat in de afzonderlijke gemeenten de formatie lager is dan gemiddeld 15, de huidige leidinggevend vaak een bijdrage leveren aan de afdelingsproducten en dat relatief veel taken reeds zijn uitbesteed. Ook is het - om met de beschikbare formatie daadwerkelijk een efficiencyslag en een kwaliteitsverbetering te kunnen realiseren - van belang om binnen de organisatie zoveel als mogelijk te komen tot uniformiteit in wijze van dienstverlening en werkprocessen.	

3.3 Feitelijke ontwikkeling

Hieronder zijn achtereenvolgens de belangrijkste feitelijke ontwikkelingen rond de te realiseren taakstelling beschreven. Aandachtspunt is dat de taakstelling op het moment van de tussenevaluatie nog niet gerealiseerd hoeft te zijn. Wel is tot op heden bekend hoe de taakstelling naar verwachting zal worden gerealiseerd.

Taakstelling, begroting en accountant

De taakstelling vanaf 2019 en 2020 is ingeboekt. Belangrijk is ook dat, conform gestelde normen, een sluitende meerjarenbegroting wordt gerealiseerd en dat het oordeel van de accountant positief is.

In de jaarrekening 2017 van HLTsamen staat benoemd dat HLTsamen de gewenste besparing verwacht te realiseren en op lange termijn financieel gezond te zijn. In 2017 lag de focus hierbij op het toekomstbestendig invullen van vacatureruimte, harmoniseren en uniformeren van werkprocessen (o.a. aanschaf financieel systeem en

¹⁵ Gebaseerd op formatieonderzoek uit 2012, Berenschot.

centrale inkoop), inbedden van een brede control-functie en efficiënt (en duurzaam) inkopen. In de HLTsamen jaarrekening 2018 staat beschreven: 'In 2019 wordt een besparing van € 0,85 miljoen gerealiseerd. Een aanzienlijk deel daarvan was in de begroting van 2019 reeds ingevuld. In 2018 heeft de organisatie gewerkt aan de verdere invulling van de taakstelling. Deze invulling is inmiddels volledig gerealiseerd'.

Ontwikkeling van taken en functies

Bij aanvang van HLTsamen zijn (bijgevoegde) spelregels afgesproken tussen HLTsamen en de HLT-gemeenten over basistaken, plustaken en mintaken. Het uitgangspunt is dat gedurende de periode van vier jaar -in principe- geen wijzigingen of differentiatie wordt aangebracht in het basistakenpakket die leiden tot beperkingen in de mogelijkheid tot harmonisatie of de inefficiëntie vergroten. Afspraken zijn vastgelegd over situaties waarin een, twee of drie gemeenten toch wijzigingen aan het basispakket willen doorvoeren en dat de impact daarvan op de efficiency van HLTsamen wordt verrekend.

Sinds de start van HLTsamen is door de organisatie bijgehouden¹⁶ welke taken er in 2017 en 2018 bij zijn gekomen en wat de plustaken zijn. De bestuursrapportages bieden hiervan overzicht. In de programmabegroting 2020-2023 van HLTsamen is ook zo'n overzicht opgenomen. Hoewel duidelijk, is niet precies te zien hoe deze zich verhoudt tot de overzichten in de bestuursrapportages. Soms vinden formatiecorrecties plaats, onder andere op het gebied van verkeer, wonen en openbare orde en veiligheid in 2019. In deze gevallen is in de kaderbrief en begroting van HLTsamen geconstateerd en beargumenteerd dat de betreffende formatie niet voldoende was en dat dit tot knelpunten leidde.

In 2019 voerde het A&O fonds een onderzoek uit naar het personeel van HLTsamen over 2018. Uit de (bijgevoegde) monitor blijkt onder andere dat HLTsamen een aanzienlijk lager aantal medewerkers heeft dan in gemeenten van vergelijkbare grootte. Een verklaring is door de betreffende onderzoekers niet beschreven. Een kanttekening die wij bij dit onderzoek plaatsen, is dat alleen is gekeken naar formatie en niet naar formatiekosten, waardoor een vertekend beeld ontstaat. Gemeenten besteden immers taken uit en de kosten daarvan moeten worden meegerekend om appels met appels te kunnen vergelijken. Deze kanttekening geldt overigens ook voor een onderzoek dat Berenschot in 2012 uitvoerde, een benchmarkonderzoek naar de formatie van de (toen afzonderlijke) HLT-gemeenten¹⁷. Uit het onderzoek blijkt ook dat de gemeenten qua formatie behoorlijk lager zaten dan het gemiddelde van de referentiegroep.

Reductie aantal leidinggevenden

Het aantal leidinggevende in de vorige organisaties bedroeg circa 39 fte. Het aantal leidinggevenden bedroeg bij de start 26 fte en inmiddels 25 fte exclusief de 3 directeuren.

- In het domein Buitenruimte is 1 teammanager minder door samenvoeging van de twee teams uitvoering. Dit is onderdeel van de maatregelen voor de taakstelling van 5%.
- Op het domein Bedrijfsvoering zijn voor de duur van een jaar de teams Automatisering en Informatiebeleid en -beheer samengevoegd. Na een jaar wordt dit geëvalueerd.
- Op het domein Maatschappelijke ontwikkeling is geëxperimenteerd met de samenvoeging van twee teams. Dit bleek niet uitvoerbaar en inmiddels wordt een nieuwe teammanager geworven.
- In het domein Publieksservice wordt het team Burgerzaken tijdelijk geleid door de twee andere teammanagers binnen dat domein.

¹⁶ Bestuursrapportage 2018.

¹⁷ Gemeente Noordwijk maakte deel uit van het onderzoek. Deze resultaten zijn in het voorliggende rapport niet meegenomen.

Maatregelen om te komen tot bezuiniging

In september 2018 is aan het bestuur van HLTsamen een presentatie¹⁸ gegeven van maatregelen om te komen tot een structurele verlaging van begroting HLTsamen van € 1.725.000 (5%). 2019: € 862.000, 2020 en verder: € 1.725.000. De maatregelen kennen personele (met name vanaf 2020) en materiele invullingen die in de bijlagen zijn gevoegd. Hieruit is op te maken hoe invulling wordt gegeven aan de taakstelling. Bij de personele invulling valt op dat die met name beoogd is in de domeinen Klant en Bedrijfsvoering.

3.4 Mening van stakeholders

Hieronder zijn belevingen en verwachtingen van stakeholders beschreven langs de belangrijkste thema's.

Taakstelling

- Op basis van ambtelijke en bestuurlijke gesprekken blijkt de doelstelling om geld te besparen als minst prominente doel van de samenwerking naar voren te komen. De nadruk ligt op het realiseren van meer kwaliteit en strategische positie en een minder kwetsbare organisatie. Vaker is benoemd dat de taakstelling vooral een behoefte vanuit Hillegom was en niet primair een behoefte van Lisse en Teylingen.
- Een belangrijke bevinding is dat veel gesprekspartners ervaren dat de taakstelling in feite veel groter is.
- De verwachting was dat bezuinigingen geïnvesteerd zouden worden in kwaliteitsverbetering, maar dit bleek gaandeweg niet het geval.
- Medewerkers ervaren sterke sturing op het realiseren van de taakstelling.

Organisatie vorm

- Ten aanzien van efficiëntie is, mede vanuit de lokale zelfstandigheid en vrijheid, duidelijk dat een ambtelijke fusie niet de meest ideale organisatievorm is, zo blijkt uit ambtelijke gesprekken. Ambtelijk was (en is) er overwegend de voorkeur voor een bestuurlijke fusie. Tegelijk is duidelijk dat dit de gekozen organisatievorm is en dat hiervoor wordt gegaan.

Een 'zachte landing', beleefd als een harde landing

- HLTsamen is gestart met wat in gesprekken een 'zachte landing' werd genoemd. Dit houdt in dat alle taken, functies, budgetten en medewerkers 1 op 1 zijn overgegaan naar HLTsamen.
- In een ideale wereld werkte alles in de drie gemeenten voor de start optimaal en kan vanaf de start worden gebouwd aan de gewenste HLTsamen organisatie. De praktijk is echter weerbarstig gebleken. Er zijn bijvoorbeeld achterstanden in werk naar voren gekomen waarmee bij aanvang geen rekening was gehouden. Ook bleek dat sommige medewerkers niet op de juiste plek zaten. Bijvoorbeeld omdat het niveau van een grotere organisatie lastig bleek of omdat iemand in de oude (kleinere) organisatie prettiger functioneerde, onder meer omdat het makkelijker was om 'even bij iemand langs te lopen'.
- Hoog ziekteverzuim, hoge eisen aan medewerkers door een grotere organisatie en hogere politiek-bestuurlijke ambities en bijbehorende druk worden ervaren door meerdere gesproken medewerkers.

Meer bestuurlijke wensen

- De algemene beleving van gesproken ambtenaren is dat bestuurders meer willen dan de organisatie te bieden heeft. Verwachtingen van bestuurders zijn hoger omdat (aldus medewerkers) de gedachte is 'we zijn groter, dus kunnen meer vragen'. Ook wordt door bestuurders gekeken naar prestaties in andere gemeenten, waardoor de wens ontstaat om succesvoorbeelden ook te willen. Deze 'opwaartse druk' is prachtig voor de kwaliteitsontwikkeling, maar lastig voor de ambtelijke organisatie indien hier geen extra geld tegenover wordt gesteld.

¹⁸ Bron: Samen Sterk: Presentatie Bestuur HLTsamen 20 september 2018.

- Bestuurders hebben soms geen boodschap aan de beperkte mogelijkheden van de organisatie en onderlinge verschillen tussen gemeenten, aldus meerdere gesproken medewerkers. We lichten dit hieronder toe:
 - In de rol van opdrachtgever van de organisatie is dit volstrekt legitiem, een zelfstandig gemeentebestuur kan vragen wat het van de organisatie wil. Het is dan aan de organisatie om consequenties van de wensen in beeld te brengen en te bespreken. Ook zijn er spelregels opgesteld rond maatwerk.
 - In de rol van eigenaar van de gezamenlijke organisatie is het van belang om de organisatiedoelen te realiseren. Deze drie K's en S staan op gespannen voet met wat de afnemer wenst. Teveel wensen kan leiden tot het niet realiseren van de taakstelling. Of, dit is waarschijnlijker, de taakstelling wordt gerealiseerd, maar elders wordt door besparingen het kwaliteitsniveau verlaagd. Ofwel, organisatiedoelen komen dan onder druk.
 - In de rol van opdrachtnemer is het zaak om zowel de organisatiedoelen als de bestuurlijke wensen te (be)dienen. Juist vanwege de spanning die op de loer ligt, en breed wordt ervaren, moeten beide invalshoeken bewaakt worden.
 - Ten aanzien van bestuurlijke wensen geldt dat een goede intake belangrijk is. Wat wil het college / de portefeuillehouder en waarom en wanneer en wat vergt dit aan inzet, kwaliteit, vaardigheden et cetera.
 - Ten aanzien van de taakstelling kan het niet anders dan dat ook 'nee' wordt verkocht en minimaal weerwoord nodig is. Dit vergt medewerkers en managers die soms stevig in de schoenen moeten staan. Managers zouden (vanuit werkgeverschap) als buffer moeten fungeren, zodat medewerkers niet 'overlopen'. Formeel is afgesproken dat nieuwe wensen met de domeinmanager of via het college (gemeentesecretaris) worden geregeld. In de praktijk horen we dat op allerlei manieren nieuwe taken worden geprioriteerd. En dat dit voor veel medewerkers als erg lastig wordt ervaren.

Prioriteren

- Een groot deel van de gesprekspartners, ambtelijk en bestuurlijk, geeft aan dat ambities en verlangens van de organisatie zijn toegenomen. Een probleem voor portefeuillehouders is dat zij geen goed zicht hebben op de capaciteit van de organisatie. Mogelijk te verklaren doordat er primair wordt gewerkt op basis van vertrouwen en niet volgens exacte verdeelsleutels en bijbehorende capaciteitsverdeelmethodieken.
- In een deel van de colleges wordt ervaren dat de organisatie weinig laat horen wanneer iets niet kan. Waar de verwachting is om dit wel te laten blijken als het aan de orde is. In veel gesprekken is gebleken dat er geen goede ambtelijke 'rem' (tegendruk) is op vragen van bestuurders. Er zijn wel domeinplannen waarin prioriteiten zijn gesteld, maar die zijn volgens sommige gesprekspartners te vaag om concreet capaciteit op te plannen.
- Domeinmanagers hebben de verantwoordelijkheid om werkzaamheden te prioriteren. Te zorgen dat de organisatie niet wordt overvraagd. En daarbij uit te gaan van de 1 (Hillegom) 1 (Lisse) 2 (Teylingen) verdeling. In de praktijk wordt deze verdeelsleutel slechts deels toegepast. Secretariaatstaken en controletaken zijn bijvoorbeeld zaken waar de sleutel niet wordt toegepast. Werken op basis van vertrouwen en elkaar iets gunnen is in praktijk namelijk de basis, aldus enkele gesprekspartners. Soms is de precieze toekenning van capaciteit lastig volgens deze verdeelsleutel toe te passen, zoals bij beleidstaken. En soms is het lastig om een integraal vraagstuk te vertalen naar capaciteit inschattingen waarbij meerdere teams betrokken zijn, zoals ondernijning.
- Gevolg van het bovenstaande is dat iedereen prioriteert en dat er onevenwichtigheid kan ontstaan tussen HLT gemeenten wat betreft 'betalen en genieten'.

Harmoniseren en standaardiseren

- Harmoniseren van beleid en van werkwijzen gebeurt op verschillende manieren. Er lijkt op basis van de gevoerde gesprekken geen rode draad in wanneer beleid, een product of een manier van werken wel of niet voor harmonisatie in aanmerking komt.
- Duidelijk is dat het aantal bestuurders groot is met een grote variatie aan wensen. Voor medewerkers is dit complexer geworden dan voorheen.
- Een van de colleges ervaart dat meer beleidsstukken worden gestandaardiseerd dan vooraf werd verwacht. Een succesfactor in zo'n proces is dat een beleidsadviseur goed kan schakelen, politiek sensitief is en de lokale situatie kent.
- In een van de colleges is er de ontwikkeltip om ambtelijk meer gebruik te maken van de mogelijkheid om (bestuurlijk) gezamenlijk te bespreken wat gezamenlijk besproken kan worden, om zodoende efficiënter te kunnen organiseren.
- In Lisse is in het sociaal domein veel regionaal georganiseerd, er is reeds veel geharmoniseerd. Dit geldt voor het ruimtelijk domein voor een deel van de taken in Holland Rijnland. Verschil is er (uiteraard) ook. Zo is Teylingen aangesloten bij Hart van Holland en Lisse niet.

3.5 Bijlagen bij bevindingen doelstelling kosten

3.5.1 Doelen en kaders

In het bedrijfsplan wordt "Kostenbeheersing en -vermindering" als doel gedefinieerd. Het onderliggende doel is het realiseren van een bezuiniging van € 1,725 miljoen (5% op de bedrijfsvoeringskosten) vanaf 2020 en een bezuiniging van 2,5% daarvan te realiseren in 2019.

Nadere duiding 5% reductie bedrijfsvoeringslasten per 2020 (bron: Bedrijfsplan HLTsamen)

De reductie van 5% op de bedrijfsvoeringslasten met ingang van 2020 betekent niet dat in de exploitatiebegroting van de werkorganisatie HLT Samen per begrotingspost 5% in mindering wordt gebracht. Het is aan HLT Samen de werkorganisatie zo efficiënt mogelijk in te richten en zodoende de 5% kostenreductie te realiseren (onder de streep). De specifieke invulling naar kostensoorten kan worden ingebed in de voor de jaren 2017 tot en met 2020 op te stellen begrotingen voor de werkorganisatie. Het staat iedere gemeenteraad vrij de besparing te bestemmen naar behoefte.

De mogelijkheden tot kostenreductie zijn onder andere afhankelijk van de ontstane vacatureruimte en hoe deze ruimte ingezet kan worden in de vorming van de nieuwe werkorganisatie. Ook de reductie van het aantal leidinggevenden en de mogelijkheden van het terugbrengen van het overheadpercentage zijn van invloed op de reductie. Tenslotte zien we mogelijkheden in de reductie op overige functies door synergie-effecten, deze synergie-effecten worden groter naar mate de bereidheid van de raad tot harmonisatie van beleid groter is.

De gewenste kostenreductie gaat gepaard met de doelstelling dat op termijn de gemiddelde kwaliteit door de samenwerking wordt verhoogd en de strategische denkkraft wordt vergroot. In de praktijk zullen de gevolgen van de combinatie van deze doelstellingen in beeld dienen te worden gebracht.

Financiële kaders van HLTsamen zijn de volgende:

Financiële kaders

- Er ontstaan als gevolg van de samenwerking in financiële zin geen nadeelgemeenten ten aanzien van het ingebrachte budget voor de exploitatie van de werkorganisatie HLTsamen.
- De deelnemende gemeenten ontvangen deze korting (5% en 2,5%) op de totale inbreng in werkorganisatie HLTsamen: 'onder de streep'. Dit betekent overigens dat de financiële reductie niet geldt voor de in de afzonderlijke gemeente achtergebleven huisvestingslasten.
- Programmagelden (80%) blijven in gemeentelijke begrotingen
- Incidentele transitiekosten (project) zijn geraamd op € 1,5 mln. Incidentele transitiekosten (frictie) zijn geraamd op € 2,465 mln.
- De volgende kostensoorten kunnen onderscheiden worden en ten laste van het gezamenlijk te creëren frictiebudget worden gefinancierd:
 - Sociaal plan kosten: De werkorganisatie HLT Samen krijgt als zelfstandige juridische entiteit een eigen functiehuis, loonebouw en arbeidsvoorwaardenpakket, waarbinnen uniforme arbeidsvoorwaarden van toepassing zijn. Voor een aantal medewerkers zal het arbeidsvoorwaardenpakket daarmee mogelijk (formeel) wijzigen. In een sociaal plan zullen overgangs- of garantiemaatregelen worden vastgesteld voor de personele en rechtspositionele gevolgen van de overgang van medewerkers naar de werkorganisatie HLT Samen. Deze maatregelen komen bovenop de reguliere arbeidsvoorwaarden van de betreffende medewerkers. Deze overgangsmaatregelen kunnen bestaan uit de compensatie van afwijkende arbeidsvoorwaarden en de compensatie van extra reiskosten.
 - Flankerend beleid: Uitgangspunt bij de vorming van de gezamenlijke ambtelijke organisatie is dat alle betreffende medewerkers mee overgaan naar de werkorganisatie HLT Samen. Verwacht wordt dat er aanvullende maatregelen nodig zijn om ook inderdaad alle medewerkers te plaatsen in de nieuw vorm te geven organisatie. Hierbij wordt onder andere gedacht aan opleiding en begeleiding, loopbaanonderzoek, outplacement en detachering, mobiliteitspremie, generatiepact en faciliteren van sollicitaties.
 - Desintegratiekosten: De werkorganisatie HLT Samen wordt op vijf locaties ondergebracht (gemeentehuis Hillegom, gemeentehuis Lisse, Gemeentekantoor Sassenheim, Bestuurscentrum Voorhout en de gemeentewerf Voorhout). Medewerkers moeten indien passend bij hun taakuitvoering op ieder van deze locaties en ook thuis kunnen werken. Het is dan ook noodzakelijk een ICT- en werkplekomgeving in te richten die dit principe ondersteunt.
- Als gevolg van de vorming van de werkorganisatie HLT Samen en de daarmee samenhangende keuzen op het gebied van personeel, formatieomvang, arbeidsvoorwaarden, digitalisering en harmonisering van ICT-voorzieningen, treden potentieel frictie- en desintegratiekosten op. Voor de dekking van deze potentiële lasten wordt incidenteel een transitiebudget geraamd van 2,465 miljoen euro.
- Mogelijke frictie- en desintegratiekosten die als gevolg van de vorming van de werkorganisatie HLT Samen kunnen optreden vormen een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de drie gemeenten.

3.5.2 Monitor HLTsamen

Met de 0-, 1- en 2-meting die met de monitor HLTsamen is uitgevoerd, is inzichtelijk geworden: de mate waarin de taakstelling is gerealiseerd, de mate waarin de begroting sluitend is en het oordeel van de accountant. De resultaten zijn hieronder opgenomen. We merken op dat de 2-meting (2019) logischerwijs geen resultaten biedt, het jaar is immers nog gaande.

Graadmeters	Maatregel	Duiding	0-meting	1-meting	Norm
% gerealiseerde besparing	Onbekend	2020: € 1,7 miljoen (=5%) 2019: € 0,85 miljoen (2,5%)	N.v.t.	N.v.t.	2,5% in 2019 5% in 2020
Sluitende meerjarenbegroting	Onbekend	Financieel gezond op de LT met sluitend meerjarige perspectief	N.v.t.	Sluitende meerjarenbegroting	Sluitende meerjarenbegroting
Oordeel van de accountant	Onbekend	Accountant oordeelt positief		Positief (begroting 2018)	Positief oordeel

Toelichting: In de kolom "norm" staat de gedefinieerde norm. Blauw geeft aan dat de norm nog niet gemeten is. Groen geeft aan dat HLT Samen in de 1-meting op of boven de norm heeft gescoord.

Jaarrekeningen 2017 en 2018

In de jaarrekening 2017 van HLTsamen staat benoemd dat HLTsamen de gewenste besparing verwacht te realiseren en op lange termijn financieel gezond te zijn. In 2017 lag de focus hierbij op het toekomstbestendig invullen van vacatureruimte, harmoniseren en uniformeren van werkprocessen (o.a. aanschaf 1 financieel systeem en centrale inkoop), inbedden van een brede control-functie en efficiënt (en duurzaam) inkopen.

In de HLTsamen jaarrekening 2018 staat beschreven: 'In 2019 wordt een besparing van € 0,85 miljoen gerealiseerd. Een aanzienlijk deel daarvan was in de begroting van 2019 reeds ingevuld. In 2018 heeft de organisatie gewerkt aan de verdere invulling van de taakstelling. Deze invulling is inmiddels volledig gerealiseerd':

X € 1.000

	2019	2020	2021	2022
Taakstelling	-850	-1.700	-1.700	-1.700
Personele besparingen	121	695	695	695
Besparing materiële uitgaven	739	1.030	1.030	1.030
Taakstelling nog in te vullen	0	0	0	0

Maatregelen, ideeën en suggesties om te komen tot een structurele verlaging van begroting HLTsamen

In september 2018 is aan het bestuur van HLTsamen een presentatie¹⁹ gegeven van maatregelen, ideeën en suggesties om te komen tot een structurele verlaging van begroting HLTsamen van € 1.725.000 (5%). 2019: € 862.000, 2020 en verder: € 1.725.000. Hieronder is de stand van zaken invulling taakstelling opgenomen en vervolgens uitgesplitst naar maatregelen:

	2019	2020	2021	2022
Bezuinigstaakstelling	€ 862.000	€ 1.725.000	€ 1.725.000	€ 1.725.000
Besparingen Materiele Uitgaven	€ 741.000	€ 1.030.000	€ 1.030.000	€ 1.030.000
Verbond van de Proeverij	€ 255.790	€ 694.954	€ 850.912	€ 850.912
Totaal	€ -134.790	€ 46	€ -155.912	€ -155.912

Materiele uitgaven

Besparingen Materiele Uitgaven	2019	2020
- Start HLT 5% bezuiniging op alle materiele budgetten	€ 426.000	€ 423.000
- Efficiëntievoordelen op: --> advieskosten --> kopieer- en drukwerk --> contributies --> verzekeringen --> postbezorging --> inventaris	€ 315.000	€ 315.000
- Efficiëntie voordelen automatisering		€ 292.000
	€ 741.000	€ 1.030.000

Verbond van de proeverij: overzicht van de taakstellingen

Uitgedrukt in geld zijn de maatregelen als volgt over de jaren 2019 t/m 2021:

¹⁹ Bron: Samen Sterk: Presentatie Bestuur HLTsamen 20 september 2018.

Verbond van de Proeverij	2019	2020	2021
Strategie en Projecten	€ 82.000	€ 82.000	€ 82.000
Bedrijfsvoering	€ -	€ 123.000	€ 268.000
Maatschappelijke Ontwikkeling	€ 28.000	€ 28.000	€ 38.958
Ruimtelijke Ontwikkeling	€ -	€ 85.000	€ 85.000
Publieksservice	€ 50.130	€ 281.294	€ 281.294
Buitenruimte	€ 83.960	€ 83.960	€ 83.960
Control	€ 11.700	€ 11.700	€ 11.700
Totaal	€ 255.790	€ 694.954	€ 850.912

Ook zijn ideeën vanuit de organisatie benoemd. Deze zijn lastig te kwantificeren²⁰. Het voorstel van HLTsamen is gedaan om de (eventuele) financiële voordelen vanuit de ideeën van de organisatie toe te voegen aan het knelpuntenbudget:

1. Doen: Contributies en abonnementen, meer stagiaires.
2. Doen met plan: Professionaliseren inkoop en contractmanagement, subsidiejager.
3. Opstellen businesscase: Één sportbedrijf, doorontwikkeling P&C, onderzoek Huisvesting, Cofinanciering.

Begroting 2019-2022

De begroting HLTsamen 2019-2022 laat zien dat (het restant van) de taakstelling is begroot.

	2019	2020	2021	2022
Taakstelling	-121	-987	-987	-987
Personele besparingen	121	695	695	695
Besparing materiële uitgaven	0	292	292	292
Taakstelling nog in te vullen	0	0	0	0

3.5.3 Spelregels basis-, plus- & mintaken

De onderstaande spelregels²¹ zijn afgesproken tussen HLTsamen en de HLT-gemeenten over basistaken, plustaken en mintaken.

1. Status quo in de basistaken

De deelnemers (de colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen) geven de werkorganisatie HLTsamen de eerste vier jaar (tot het resultaat van de evaluatie bekend is) de ruimte om de organisatie en de processen dusdanig efficiënt in te richten dat de taakstelling van 5% bezuinigen op de totale HLT-begroting kan worden gerealiseerd.

Dit uitgangspunt verdraagt zich niet met tussentijdse aanpassingen aan het pakket aan basistaken, omdat een belangrijk deel van de geplande bezuinigingen moeten worden bereikt door harmonisatie en efficiencyverbetering. Als spelregel hanteren we dan ook het uitgangspunt dat gedurende genoemde periode van vier jaar -in principe- geen wijzigingen of differentiatie wordt aangebracht in het basistakenpakket die leiden tot beperkingen in de mogelijkheid tot harmonisatie of de inefficiëntie vergroten.

2. Aanpassing basistaken (in beginsel pas in werking na de status quo periode van 4 jaar).

a. Gezamenlijke behoefte met een gelijke inhoud.

²⁰ Volgens de HLT-Samen Monitor (1-meting) levert het traject "Samen Sterk!" een kostenbesparing van € 850.000 in 2019.

²¹ Bron: Set spelregels basis-, plus- en mintaken.

Als de drie gemeenten in gezamenlijkheid besluiten tot het aanbrengen van wijzigingen in het pakket aan basistaken (op inhoud en/of uitvoeringsintensiteit) wordt dit besloten in het HLT-bestuur en leidt dit – behoudens een vertaling in de HLT-begroting – niet tot het maken van verdere specifieke afspraken.

b. Behoeftte van één van de deelnemers.

Als één van de deelnemers behoefte heeft aanpassingen/versoberingen aan te brengen in het voor die gemeente uit te voeren pakket aan basistaken wordt voor die gemeente het nieuwe niveau van uitvoering van de taak gedefinieerd en vastgelegd als plus- dan wel mintak. De minder- of meerkosten van deze min- c.q. plustak komen ten voordele/laste van de desbetreffende gemeente. Voor zover deze aanpassing leidt tot knelpunten en inefficiëntie voor de werkorganisatie HLTsamen komen de kosten daarvan voor rekening van die partij die aanpassingen wenst aan te brengen in het pakket van basistaken.

Over deze wijzigingen in het pakket van basistaken wordt in het HLT-bestuur besloten.

c. Behoeftte van twee van de deelnemers met een gezamenlijke inhoud.

Als twee van de deelnemers gezamenlijk behoefte hebben gelijklopende aanpassingen aan te brengen in het pakket basistaken wordt dat de nieuwe norm voor het pakket aan basistaken. Voor de gemeente die vast blijft houden aan de samenstelling van het pakket basistaken zoals dat tot op dat moment gold wordt de afwijking van de nieuwe norm gedefinieerd en vastgelegd als plus- c.q. mintak voor die ene gemeente. De eventuele meerkosten van de nieuw geformuleerde plus- of mintak komen voor rekening en risico van de desbetreffende ene gemeente. Eventuele besparingen die het gevolg zijn van aanpassingen in het basispakket komen ten voordele van de HLT-organisatie als geheel.

Over nieuwe stelsel van basistaken wordt in het HLT-bestuur besloten.

Voor zover deze aanpassing leidt tot knelpunten en inefficiëntie voor de HLT-organisatie komen de kosten daarvan voor rekening van die partijen die aanpassingen wensen aan te brengen in het pakket van basistaken.

d. Verschillende behoefttes bij de drie deelnemers.

Als elk van de drie deelnemers over hetzelfde onderwerp behoefte heeft aan aanpassing van het pakket basistaken, maar die behoefttes van elkaar verschillen, wordt door het HLTbestuur een nieuw basistakenpakket geformuleerd. Dit basistakenpakket omvat het geheel aan taken waarover tussen de drie deelnemers overeenstemming is.

Voor het overige deel wordt door het HLT-bestuur per individuele deelnemer een plus- c.q. mintak geformuleerd. Voor zover deze aanpassing leidt tot knelpunten en inefficiëntie voor de HLT-organisatie komen de kosten daarvan voor gezamenlijke rekening van de deelnemers.

3. Aanpassing plus-c.q. mintak.

a. Aanpassing plus- of mintak

Indien een deelnemer aanpassingen wenst door te voeren in de voor die gemeente geformuleerde plus- of mintak honoreert het HLT-bestuur dit verzoek onder de voorwaarde dat, indien deze aanpassing leidt tot knelpunten en inefficiëntie voor de werkorganisatie HLTsamen, de kosten daarvan worden gedragen door de deelnemer die om aanpassing heeft verzocht.

De inhoud van de gewijzigde plus- of mintak wordt vastgelegd in het overzicht "*Plus-, min- & nieuwe taken inclusief dienstverleningsafspraken*". De eventuele meerkosten van de plus- of mintak komt voor rekening en risico van de desbetreffende gemeente. Eventuele besparingen die het gevolg zijn van aanpassing in de plus- of mintak komt ten voordele van de desbetreffende deelnemer.

4. Nieuwe taak.

a. Nieuw taak

Elk van de deelnemers kan middelen beschikbaar stellen voor het uitvoeren van een nieuwe taak door de werkorganisatie HLTsamen. De desbetreffende gemeente(raad) geeft daarbij kaders aan over de inhoud en duur van de nieuwe taak. Bij het beschikbaar stellen van middelen geeft de desbetreffende deelnemer aan welke middelen beschikbaar zijn als programmageld (inhoud) en welke middelen beschikbaar worden gesteld voor middelen (formatieve capaciteit e.d.). Het HLT-bestuur neemt deze nieuwe taak op in de HLTbegroting voor zover het de inzet van middelen betreft.

b. Wijziging nieuwe taak

Idem als a. Eventuele frictiekosten als komen ten laste van de desbetreffende deelnemer.

c. Oud voor nieuw.

Idem als a. Eventuele frictiekosten als komen ten laste van de desbetreffende deelnemer.

5. Vastleggen plus-, min- & nieuwe taken.

Alle plus-, min- & nieuwe taken en de wijzigingen daarop worden vastgelegd in het overzicht "*Plus-, min- & nieuwe taken inclusief dienstverleningsafspraken*". De afspraken set kent de vorm van een basisdocument met jaarlijks een aanvulling over het specifieke jaar.

6. Onvoorziene opdrachten.

a. De domeinplannen vormen de onderlegger voor de HLT-begroting. In de domeinplannen/begroting is voorzien in de capaciteit/formatie van de door de werkorganisatie HLTsamen uit te voeren taken. Indien één van de deelnemende gemeenten taken wenst uit te voeren die niet zijn opgenomen in de gemeentebegrotingen of de HLT-begroting wordt in overleg gezien op welke wijze de taken kunnen worden uitgevoerd en of dat consequenties heeft voor de uitvoering van andere taken ten behoeve van die gemeente.

b. Uitgangspunt is dat bij de inzet van de ambtelijke beleids capaciteit voor deze "onvoorziene opdrachten" de verhouding 1:1,17:1,94 eveneens in acht wordt genomen om te voorkomen dat er onevenwichtigheid ontstaat in de aandacht van de organisatie voor de deelnemende gemeenten.

c. Ten aanzien van de "onvoorziene opdrachten" geldt de afspraak dat resultaten, tijdsbesteding en kosten worden bijgehouden en periodiek worden verantwoord.

7. Evenwichtigheid organisatie.

Binnen het HLT-bestuur wordt gewaakt over de evenwichtigheid van de werkorganisatie HLTsamen. In het totaalpakket aan werkzaamheden (basis-, plus-, min- en nieuwe taken) moet worden gezorgd voor een evenwichtige en evenredige aandacht voor de drie deelnemers. Voorkomen moet worden dat de werkorganisatie HLTsamen zich in onevenredige mate richt op een of twee deelnemers. Bovendien moet het takenpakket (basis-, plus-, min- en nieuwe taken) passend zijn binnen de werkorganisatie HLTsamen.